

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

**Financování a organizace sportovních klubů**  
Bakalářská práce

Autor: Dominik Štefan  
Studijní obor: Finanční management

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

Prohlášení:

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

V Hradci Králové dne 11.4.2020

*vlastnoruční podpis*

Dominik Štefan

Poděkování:

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

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá financováním a organizováním činností sportovních klubů. Motivací pro výběr daného tématu byla touha poznat specifické procesy managementu ve sportovních klubech a dále analyzovat jejich hospodaření.

První část práce představují teoretická východiska. Jsou zde obecně pojmenovány významné úseky v organizačních strukturách sportovních klubů. Dále jsou zde popsány rozdíly mezi financováním amatérských a profesionálních klubů. Teoretická část je zakončena kapitolou, zabývající se rozpočty a oceňovacími metodami hráčského kádru. Teoretická část práce je proložena praktickou ukázkou organizační struktury sportovního klubu a reálnými rozpočty.

Hlavní cíl práce spočívá v analyzování efektivnosti vynaložených prostředků na vzorku vybraných klubů z 2. fotbalové ligy. Za tímto účelem byla vypracována případová studie, která přináší metody a postupy, podle kterých lze dojít k odpovědi na otázku, zdali existuje závislost mezi výdaji a sportovními výsledky klubu.

## **Annotation**

### **Title: Financing and organization of sports clubs**

The bachelor thesis deals with financing and organizing of activities of sports clubs. The motivation of this choice was the wish to identify specific management processes in sports clubs and further analyze their management.

The first part of the thesis is the theoretical basis. There are in general named important sections of organizational structures of sports clubs. Next there are described differences between financing of amateur and professional clubs. The theoretical part is concluded with a chapter dealing with budgets and valuating methods of the player cadre. The theoretical part is interpreted with a practical demonstration of the organizational structure of the sports club and real budgets.

The main objective of the thesis is to analyze the effectiveness of the funds spent on samples of selected clubs from the 2nd football league. For this purpose, a case study has been made that provides methods and procedures to answer the question of whether there is a dependency between costs and sport results of the club.

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
4	Organizační struktura klubů .....	4
4.1	Sportovní oddělení .....	6
4.2	Marketingové oddělení .....	7
4.2.1	Sportovní marketing.....	7
5	Financování sportovních klubů.....	8
5.1	Finanční zdroje amatérských klubů .....	8
5.2	Finanční zdroje profesionálních klubů.....	11
6	Rozpočet klubů .....	12
6.1	Specifika rozpočtů sportovního klubu.....	12
6.2	Příjmy sportovních klubů.....	14
6.2.1	Porovnání příjmů FC Hradec Králové a FC Vysočina Jihlava .....	15
6.3	Výdaje sportovních klubů .....	16
6.4	Oceňování a hodnota hráčů .....	17
6.4.1	Výkaznictví a účtování hráčského kádru .....	18
6.4.2	Vykazování hráčských smluv v účetnictví.....	19
6.4.3	Vykazování hráčských smluv v praxi .....	21
7	Případová studie: Souvislost mezi velikostí výdajů a sportovními výsledky klubu.....	23
7.1	Mezinárodní analýza.....	23
7.2	Analýza skupin.....	24
7.3	Analýza jednotlivých klubů .....	29
7.4	Závěr případové studie .....	37
8	Závěry a doporučení.....	39
9	Seznam použité literatury .....	41
10	Seznam použitých účetních výkazů .....	42
11	Přílohy .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Významné příjmy FC Vysočina Jihlava 2017 .....	14
Tabulka 2: Přehled tržeb za hlavní činnosti společnosti 2016-2017 .....	15
Tabulka 3: Významné výdaje klubu FC Vysočina Jihlava za rok 2017 .....	16
Tabulka 5: Financování sportu z veřejných prostředků v roce 2005 (úspěšná doba Národního fotbalového týmu).....	24
Tabulka 6: Rozdělení klubů do skupin.....	25
Tabulka 7: Zjištěné hodnoty dle jednotlivých let (Výchozí tabulka) .....	25
Tabulka 8: Porovnání dílčích položek mezi skupinami (v tis. Kč) .....	26
Tabulka 9: Ostatní provozní výnosy (tis. Kč) .....	27
Tabulka 10: Náklady na jeden bod v soutěži v tis. Kč .....	28
Tabulka 11: Analýza jednotlivých klubů .....	30
Tabulka 12: Porovnání výdajů na jeden bod s průměrným umístěním (za všechna období, pro které jsou data dostupná).....	32
Tabulka 13: Porovnání výdajů na najeden bod s průměrným umístěním .....	35
Tabulka 14: Náklady a výnosy Bohemians 1905, a. s. ....	36

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura FC Hradec Králové .....	6
Obrázek 2: Výňatek ze Zprávy k účetní závěrce Bohemians Praha 1905 .....	22
Obrázek 3: Ukázka poskytnutí finanční podpory .....	27

## Seznam grafů

Graf 1: Výdaje za služby.....	26
Graf 2: Celkový přehled výdajů za služby dle jednotlivých klubů za sledované období. .....	29
Graf 3: Nárusty výdajů mezi jednotlivými částmi tabulky .....	34

## Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
BK	Bruslařský klub
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FC	Football club
FK	Fotbalový klub
TJ	Tělovýchovná jednota
TK	Tenisový klub
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
z.s.	Zájmový spolek

# 1 Úvod

Sport je pro výraznou část populace v České republice chápán jako součást kulturního vyžití bez ohledu na to, jestli je jednotlivcem vykonáván aktivně nebo pasivně. V naší zemi historicky působí tělovýchovné jednoty, spolky, profesionální sportovní organizace a kluby. Jsou to právě tyto zmiňované subjekty, které organizují a zajišťují sportovní činnost od amatérské až po profesionální úroveň sportu. Silně se podílí na výchově mládeže a fanouškům nabízí sportovně-kulturní vyžití.

Bakalářská práce přináší pohled na způsoby organizování činností a aktivit sportovních klubů, možnosti jejich financování a metody vykazování specifických položek v účetnictví.

Úvodní část představuje strukturu profesionálního klubu, smysl a cíle sportovních organizací a v neposlední řadě popisuje specifické útvary a části organizační struktury sportovních klubů.

Na úvodní část navazuje kapitola „Financování sportovních klubů“, která pojmenuje rozdílné získávání finančních prostředků amatérského klubu od klubu profesionálního.

Další kapitola je věnována rozpočetnictví. Popisují se zde rozdíly mezi rozpočtem výrobního/obchodního podniku a rozpočtem sportovního klubu. Dále se zde definují příjmy a výdaje sportovních klubů.

Dále byla položena výzkumná otázka, zdali existuje závislost mezi výdaji klubu, a jeho sportovními výsledky. Na základě této otázky byla do bakalářské práce zařazena případová studie, ve které je daný problém analyzován a řešen.

Předmětem všech zkoumání a analýz konkrétních týmu, obsažených v této práci, je zpravidla druhá nejvyšší česká fotbalová liga. Důvody a kritéria výběru této soutěže jsou v práci zmíněny.

## 2 Cíl práce

Práce se snaží poskytnout informace o způsobech financování a organizaci činností spojených se sportovním klubem.

Mezi dílčí cíle patří:

- Vyjmenovat specifické útvary organizační struktury profesionálního sportovního klubu, popsat činnosti těchto útvarů a poukázat na jejich přínos pro daný klub.
- Definovat hlavní příjmové a výdajové položky rozpočtu sportovního klubu.
- Zkoumat odlišnosti mezi finančními zdroji amatérských a profesionálních klubů.
- Popsat problematiku profesionálních hráčských smluv v kontextu účetního výkaznictví.
- Poukázat na metody účtování sportovních klubů ve vztahu k hráčskému kádru.

Součástí bakalářské práce je případová studie o efektivnosti vynaložených prostředků na příkladu 2. fotbalové ligy. Cílem případové studie je hledání odpovědí na otázku, zdali jsou sportovní výsledky analyzovaných klubů ovlivněny velikostí výdajů, případně do jaké míry.

### 3 Metodika zpracování

Teoretické části byly zpracovány na základě získaných poznatků z literatury a veřejně dostupných zdrojů, viz seznam literatury.

Data v analýzách v případové studii se opírají o účetní výkazy, získané z výročních zpráv jednotlivých klubů. Veškeré výzkumy, provedené v případové studii, slouží jako nástroj pro hledání korelace mezi ekonomickými daty a sportovními výsledky. Na vzorku šesti klubů, působících v 2. lize, byla provedena kvalitativní analýza. Kluby byly vybrány na základě:

- dostupnosti dat a informací za sledované období,
- jejich umístění v tabulce,
- jejich působení ve druhé fotbalové lize, kde nedochází k tak velkým finančním rozdílům, jako je tomu v 1. lize.

Základem pro danou analýzu byla výchozí tabulka, viz seznam tabulek, ve které jsou zaneseny konkrétní hodnoty za sledované období 2013-2016. Kluby byly rozděleny do dvou skupin, a to podle jejich sportovních výsledků. Následně se tyto dvě skupiny staly východiskem pro analýzu konkrétních skupin, kde dochází ke komparaci těchto skupin mezi sebou. Mimo analýzu skupin se případová studie snaží porovnávat i jednotlivé kluby. Předmět jednotlivých zkoumání, tedy ukazatele a proměnné, se liší podle konkrétních analýz. Ve zmiňované analýze jednotlivých klubů se porovnává proměnná „získané body“ s proměnnou „výdaje“.

## 4 Organizační struktura klubů

V interním podnikovém prostředí nalezneme hned několik procesů, jejichž nastavení se přímo odráží na případném úspěchu či neúspěchu firmy. Jedním z hlavních procesů je proces organizování.

*„Organizování chápeme jako 1) identifikaci a klasifikaci požadovaných činností, 2) seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, 3) přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí (zmocněním) potřebnou k doзору nad nimi, 4) zabezpečení horizontální a vertikální koordinace (například ředitelství společnosti, divize a oddělení) v organizační struktuře.“ (WEIHRICH, 1993 str. 232)*

Do rozhodování o volbě vhodné organizační struktury zasahuje hned několik faktorů. V obecném pojetí problematiky organizační struktury pro podniky, se tyto faktory nějak zásadně neliší od struktury pro sportovní kluby. Proces vytváření vhodné organizační struktury přitom probíhá v šesti krocích:

1. *„Stanovení cílů podniku.*
2. *Formulování podpůrných cílů, taktik a plánů.*
3. *Identifikace a klasifikace činností, potřebných pro jejich dosažení.*
4. *Seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat.*
5. *Delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění určených činností.*
6. *Horizontální a vertikální provázání těchto skupin na základě vztahů podřízenosti a nadřízenosti“.* (WEIHRICH, 1993 str. 246)

Vytvoření a správné nastavení organizační struktury přísluší managementu. Ten je odpovědný za případná nedorozumění a vzniklé problémy mezi jednotlivými prvky struktury. V praxi se však můžeme setkat s nevhodně nastavenou strukturou. Mezi nejčastější problémy patří: široké rozpětí struktury (manažer má mnoho podřízených), špatně definovaný vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi prvky struktury (zdvojené funkce).

Oproti odvětví podnikovému se otázka organizace a organizačních struktur ve sportovním odvětví začala řešit s výrazným časovým zpožděním. Nutnost vytvořit ve sportovním klubu vhodné organizační prostředí přinesli řídicí pracovníci, kteří dříve působili jako manažeři ve výrobních nebo obchodních podnicích. V dnešní době by se ve zkoumané Národní fotbalové lize nenašel klub, který by neměl vyřešenou problematiku organizační struktury. (NOVOTNÝ, 2011)

Správně nastavená organizační struktura pomáhá při plnění stanovených cílů. Konkrétní rozdíly mezi cíli výrobního podniku a sportovního klubu jsou demonstrovány následně. Cílem výrobního podniku je vybudovat nebo zakoupit technologii, pomocí které bude vyrábět své výrobky a následně je prodávat. Cílem sportovního klubu je pak budování nebo nákup mužstva, které bude dosahovat sportovních úspěchů nebo jej s případným ziskem prodá jinému klubu).

Jako hlavní cíle fotbalových klubů jsou chápány cíle ekonomické, sportovní a společenské. Patří sem především základní myšlenka podnikání – tvorba zisku, dále například kulturní zážitky pro fanoušky.

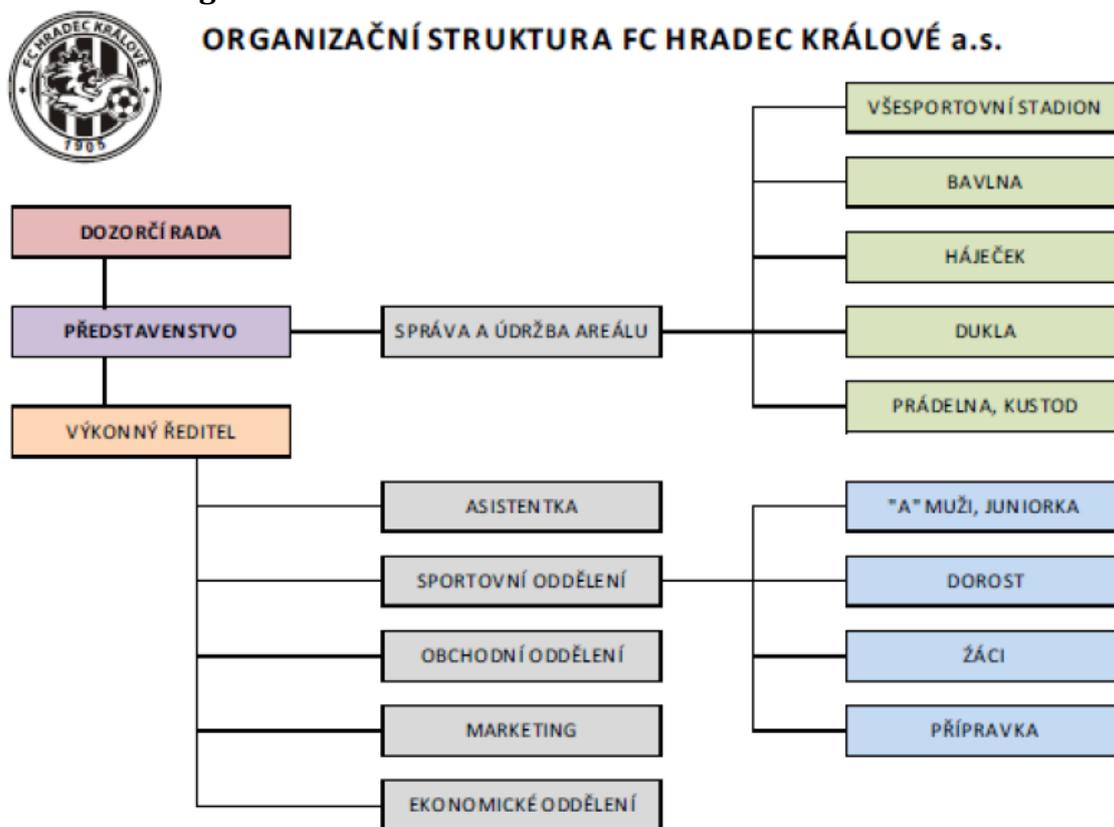
V současné době fungují profesionální sportovní kluby jako obchodní společnosti, zpravidla akciové společnosti, které mají statutární orgán – představenstvo a dozorčí radu jako kontrolní orgán. Tyto orgány jsou dále doplněny valnou hromadou, jež je nejvyšším orgánem akciové společnosti. (ČÁP, 2013)

Podle Čáslavové je organizace ve sportovních klubech nutná v následujících případech:

- *„Práce s rozpočty a financemi.*
- *Pokrytí platů hráčů a trenérů.*
- *Volnost a labilnost fotbalových rozpočtů, např. počet odehraných utkání v pohárech.*
- *Činnost v konkurenčním prostředí“.* (ČÁSLAVOVÁ, 2009 str. 64)

Jako ukázka organizační struktury profesionálního fotbalového klubu poslouží struktura FC Hradec Králové, a. s..

**Obrázek 1: Organizační struktura FC Hradec Králové**



*Zdroj: Výroční zpráva FC Hradec Králové, a.s. za období od 1.7.2017 do 30.6.2018*

## 4.1 Sportovní oddělení

Typickým prvkem organizačních struktur všech sportovních klubů je sportovní oddělení. Pod tento úsek spadají zpravidla všechny hráčské kategorie včetně trenérů, realizačního týmu a dalších složek, které se přímo podílí na realizaci nebo podpoře sportovní činnosti klubu. Další část daného oddělení tvoří koordinátoři. Náplní jejich práce je zajišťovat přepravu mužstev, ubytování při venkovních výjezdech, plánování tréninkových kempů jak tuzemských, tak zahraničních, organizování turnajů pro mládežnické kategorie apod. V čele sportovního oddělení stojí sportovní ředitel, který ovlivňuje nákup a prodej hráčů, angažuje trenéra a realizační tým. Sportovní ředitel představuje spojení mezi vedením klubu a týmem (hráči a trenér). Úloha sportovního ředitele je popsána v následující praktické ukázce. Trenér potřebuje pro svůj tým nového hráče a požádá tak sportovního ředitele o koupi vybraného hráče. Sportovní

ředitel však musí s danou situací seznámit vedení klubu, které následně nákup povolí nebo zamítne. V případě, kdy má vedení klubu plnou důvěru ve sportovního ředitele a zároveň sportovní ředitel má důvěru v trenéra, pak z těchto dobrých vztahů těží celý klub. V praxi se tyto kladné vztahy pozitivně odrážejí při plnění stanovených cílů. (NOVOTNÝ, 2011)

## **4.2 Marketingové oddělení**

V organizačních strukturách profesionálních klubů často nalezneme marketingové oddělení. Marketingový tým je zodpovědný za uzavírání sponzorských smluv, tvorbu marketingových kampaní, komunikaci s veřejností pomocí digitálních sítí, marketingovou komunikaci a PR, tvorbu reklamních předmětů a v neposlední řadě nabízením a správou reklamních ploch a prostorů. Při správném a kreativním nastavení PR a marketingové kampaně získává klub více příznivců a podporovatelů. Tento fakt se následně odrazí v podobě vyšší návštěvnosti zápasů daného týmu a zvýšení tržeb za vstupenky a reklamní předměty. (ČÁSLAVOVÁ, 2009 stránky 97-163)

### **4.2.1 Sportovní marketing**

Sportovní marketing je samostatnou disciplínou klasického marketingu, která klade důraz na zviditelnění značky fotbalových klubů, propagaci sportovních eventů, reklamních materiálů nebo sportu obecně. (Beech, a další, 2006)

V případě fotbalového týmu je hlavním produktem zápas – fotbalové utkání. Cílovou skupinu chápeme jako fanoušky konkrétních klubů, nebo fanouška fotbalu či sportu obecně.

Podle Novotného je hlavním cílem získat pozornost diváka. Důsledkem toho je pak zvýšení návštěvnosti na zápasech daného klubu. Z dlouhodobého hlediska je právě divácká návštěvnost nejdůležitější. Vzniká zde pouto mezi fanouškem a klubem. Proto ve strukturách velkých klubů nalezneme oddělení péče o fanouška. Pod to spadají veškeré aktivity přímo na stadionu nebo mimo, které by měly udržet a prohloubit vztah mezi fanouškem a klubem. (NOVOTNÝ, 2010)

Otázka sportovního marketingu by měla být řešená zejména u velkých klubů, které mají potenciál na oslovení většího počtu konečných zákazníků. V dalších kapitolách této práce je řeč převážně o druhé fotbalové lize, kde divácká podpora není

příliš hojná. V tomto případě je potřeba zvážit, jakou část ze svého rozpočtu věnuje tým právě na marketing. Opačný pohled by měl být u prvoligového týmu, kde je větší cílová skupina a zájem o tuto soutěž.

Jak již bylo zmíněno, produktem fotbalových klubů je zápas. V současné době je možné distribuovat tento produkt dvěma kanály. Prvním z nich je klasický model, kde divák dorazí na stadion a v reálném čase sleduje fotbalové utkání. Druhou variantou je sledování zápasu online, v reálném čase, nebo ze záznamu. Počet diváků se v tomto případě odvíjí od kvality daného produktu. I proto je v současné době důležité získávat zajímavé a talentované hráče, kteří už v mnoha případech mají svojí diváckou podporu. Například přestup nejznámějšího hráče světa by mimo jiné způsobil ztrátu velké divácké základny pro prodávající klub. (NOVOTNÝ, 2010 stránky 115-133)

Současně lze sport brát jako nástroj marketingu pro jednotlivé podniky, které se ve sportovním odvětví angažují. Jedná se především o sportovní značky – Adidas, Nike, Puma, dále mezinárodně známe firmy McDonalds, CocaCola, Lays atp. Zmíněné firmy používají sport k tomu, aby se zviditelnily. Tento obchodní vztah je chápán jako sponzoring. Podniky, podporující sport, chtějí získat konkurenční výhodu oproti zbytku trhu. (NOVOTNÝ, 2010 str. 116)

## **5 Financování sportovních klubů**

Kapitola se snaží přinést přehled o možnostech financování amatérských a profesionálních sportovních klubů. Cílem kapitoly je popsat rozdíly mezi příjmy amatérských a profesionálních klubů.

Způsoby získávání finančních prostředků pro sportovní kluby lze rozlišovat podle úrovně daného klubu. V tomto případě se jedná o dvě skupiny – amatérský klub a profesionální klub, které se ve své podstatě a smyslu fungování zásadně liší. Není však pravidlem, že by se některé způsoby financování amatérských klubů nevyužívaly v klubech profesionálních a naopak.

### **5.1 Finanční zdroje amatérských klubů**

V podmínkách České republiky fungují amatérské kluby zpravidla jako spolky. Od 1. ledna 2014 představuje spolek zvláštní formu právnické osoby, která je určena pro dobrovolné a samosprávné sdružování osob se společným zájmem. Smyslem bytí

těchto spolků je provozovat, organizovat a vykonávat vzájemně prospěšné aktivity, zaměřené na členy spolku či veřejnost. Subjekt je zapsán do spolkového rejstříku a právně upraven v občanském zákoníku (§ 214–302). (SVEJKOVSKÝ, et al., 2013)

Jako tradiční spolky v prostředí České republiky chápeme tělovýchovné jednoty (TJ) a sportovní kluby (fotbalový klub – FK, bruslařský klub – BK, tenisový klub – TK atp.) Tělovýchovné jednoty jsou specifické svojí bohatou historií a strukturou. Šířka struktury se odvíjí od počtu členů a oddílů TJ. V praxi je běžné, že na úrovni malých měst a vesnic zaštiťuje tělovýchovná jednota veškerou sportovní činnost. V takovém případě nahrazují oddíly tělovýchovné jednoty sportovní kluby.

Novotný chápe jako tradiční zdroje financování amatérských klubů z hlavních činností:

- **Členské příspěvky**

Můžeme je dělit do tří skupin: 1) Zápisné, které se platí při vstupu do TJ a kryje náklady spojené s evidencí člena. 2) Členské příspěvky, které se platí z pravidla jednou ročně a slouží k financování celé organizace TJ. 3) Oddílové příspěvky, které slouží čistě k pokrytí výdajů daného oddílu a platí se ročně, kvartálně nebo měsíčně.

- **Dary**

Dar je chápán jako poskytnutí peněžní či nepeněžní podpory bez nároků na protislužbu. Tuto formu podpory často poskytují organizace a osoby, které mají úzký vztah s daným oddílem nebo celou TJ.

- **Patronáty**

Vyskytují se zejména u velkých firem, které věnují velkou sumu peněz na podporu mládežnických družstev v klubu. Patronáty se řeší zákonem darovacím. V souvislosti s patronáty je však řada nejasností, a proto se v současné době hovoří spíše o sponzorování.

Novotný uvádí, že v aktuálních podmínkách nejvyšší fotbalové ligy je možné demonstrovat tuto formu podpory na klubu FK Teplice, a.s., kde je patronem Glaverbel Czech, a.s. Údajně tato firma pokryje až 50 % ročního rozpočtu. (NOVOTNÝ, 2011)

- **Příspěvky municipalit**

Jedná se o peněžní, ale často i nepeněžní podporu od obce. Patří sem například výhodný pronájem obecního sportoviště, úhradu nákladů na opravy atp. Výše a kvalita podpory se odvíjí od vztahů TJ a obecního zastupitelstva.

- **Příspěvek od zastřešující sportovní organizace**

Do této skupiny spadají například příspěvky od českých sportovních svazů, Fotbalové asociace České republiky atp.

- **Dotace od vlády – státu**

Vláda poskytuje finanční podporu spolkům pomocí účelových dotačních programů. Jedná se například o dotační programy, které jsou vypsány za účelem částečného hrazení nákladů na provoz spolku, investiční a rozvojové programy atp.

- **Vstupné na sportovní akce**

Jedná se o tradiční příjem. Hlavním parametrem je zde divácká návštěvnost a popularita daného sportu. Vstupné je například u motoristických klubů dominantním příjmem. Opačně tomu může být u házené, kde je omezena divácká kapacita v hale.

- **Startovné**

Tento finanční příspěvek není příliš běžný. Může však sloužit jako pokrytí organizačních nákladů při vícedenních soutěžích a individuálních sportech.

- **Úroky z uložených vkladů**

V případě přebytkového hospodaření může TJ nebo sportovní klub uložit finanční prostředky na bankovní účet. V současné době však rozpočty těchto subjektů nevykazují takové sumy, aby při aktuálních úrokových sazbách dokázaly generovat významný zisk. Jedná se proto o zanedbatelný příjem. (NOVOTNÝ, 2011 kapitola 9.1)

## 5.2 Finanční zdroje profesionálních klubů

V současné době je řada velkých evropských klubů propojena se spolky. Ekonomická teorie však chápe sportovní klub jako podnik. Tato myšlenka pochází historicky z USA, kde bylo podnikání ve sportovním prostředí aktuální již koncem 19. století.

Financování největších evropských klubů, bylo dlouhodobě závislé na příjmech ze vstupenek. Fotbalové prostředí České republiky, dříve Československa, však v podobné situaci nikdy nebylo. Tradiční klub, Sparta Praha, měl koncem minulého století nejvyšší návštěvnost, avšak příjmy ze vstupného by nepokryly ani mzdy hráčů. Postupem času se do sportovního odvětví začínaly angažovat zpravidla velké firmy – patroni. (NOVOTNÝ, 2011 str. 150)

S příchodem sociálních sítí a narůstající silou mediálního světa se struktura příjmů evropských klubů změnila. Kluby mají možnost oslovit širokou veřejnost a získat si přízeň nových fanoušků. Současná doba nabízí fotbalovým fanouškům sledovat prakticky každý zápas známých fotbalových lig, a i proto rostou klubům příjmy z vysílacích práv. U českých klubů nejsou tyto příjmy tak vysoké, jako u klubů evropských. České kluby stále využívají spíše tradiční zdroje financování založené na především na sponzoringu a prodeji hráčů. V současné době se evropským gigantům přibližuje pražská Slavia.

Podle Novotného jsou zdroje profesionálních sportovních klubů chápány jako:

- **Vysílací práva** – jedná se o stabilní zdroj, který je od konce minulého století hlavním zdrojem příjmů pro dvě třetiny sledovaných mužstev. Díky konkurenci mezi televizními stanicemi mají kluby možnost výběru té nejlepší nabídky.
- **Merchandising** – je chápán jako zdroj příjmů z nejrůznějších reklamních předmětů a přímo souvisí s popularitou klubu. U neznámějších světových klubů se může jednat o významný příjem. U českých klubů je to opět spíše příjem vedlejší.
- **Sponzorství** – je považováno za poskytnutí finanční podpory za protislužbu. Sponzorství je mezi klubem a sponzorem upraveno sponzorskou smlouvou. Tento zdroj příjmů je pro kluby ohrožen za dob finanční krize. U velkých evropských klubů se sponzorské vztahy budují dlouhodobě a jejich trvání je

v průměru 6 let. V českém prostředí je typické, že se sponzoři střídají podle jejich finančních možností.

- **Ostatní** – veškeré formy a podoby financování, zmíněné v podkapitole 5.1. Finanční zdroje amatérských klubů. (NOVOTNÝ, 2011 stránky 281-283)

## 6 Rozpočet klubů

Rozpočetnictví je proces, při kterém se cíle podniku vyjadřují hodnotově – v konkrétních peněžních částkách. Výsledkem daného procesu je pak rozpočet. Rozpočet je finanční dokument, který zachycuje příjmy a výdaje za určité období (nejčastěji jeden rok). Jedná se o významný nástroj plánování. (KRÁL, 2010 stránky 268-273)

*„Rozpočet jako strategicky, takticky nebo operativně orientovaný nástroj konkretizace těchto cílů, resp. prostředků jejich dosažení, vyjádřený ve formě měřítek, jež se orientují na hodnotovou stránku podnikatelského procesu.“* (KRÁL, 2010 str. 270)

Podniky pro sestavování svých rozpočtů používají různé metody. Pokud je předmětem rozpočtu historicky opakující se aktivita, pak je možné ze zjištěných hodnot vycházet při sestavování budoucího rozpočtu. Danou metodu lze využít například pro jednorocní provozní rozpočet. Útvar pověřený tvorbou rozpočtu, nejčastěji management či manažeři, vychází při plánování z konkrétních a předem stanovených hodnot (nájemní smlouva, splátka leasingu, mzdy, ...)

Opačnou metodou je pak sestavování rozpočtů od nulového základu. V tomto případě data z minulých let neexistují nebo se zásadně liší a manažer se musí při sestavování rozpočtu spolehnout na své znalosti a zkušenosti. V praxi je běžné, že se stanoví minimální, resp. maximální hodnota konkrétních položek v rozpočtu. Případné navyšování stanovené hodnoty je poté v kompetenci vyššího managementu. (SHIM, 2005)

### 6.1 Specifika rozpočtů sportovního klubu

Ve sportovním odvětví je časté, že některé týmy již před začátkem sezóny ohlašují ambice na nejvyšší příčky tabulky a následný postup do vyšší soutěže.

V nejvyšší soutěži jsou cíle na postup opodstatněné působením v mezinárodních pohárech. Tyto ambice jsou pomocí konkrétních hodnot formulované právě v rozpočtu. Provozní rozpočet pro rok (T) je sestavován a schvalován zpravidla v roce (T-1). Z výše uvedeného faktu vyplývá následující tvrzení. Velikost a struktura rozpočtu definuje ambice a cíle daného klubu. Podle Freyera existují následující skupiny cílů:

- „sportovní cíle,
- ekonomické cíle,
- sociální cíle.“ (FREYER, 1991)

Tyto skupiny jsou společně velmi úzce provázány. Případné dosažení nebo nedosažení jednoho cíle se zcela jistě odrazí i na úspěšnosti naplnění ostatních cílů. Naplnění cílů zároveň může v praxi představovat dosažení určitého umístění v tabulce (sportovní cíl), zisk a vyrovnaný nebo přebytkový rozpočet (ekonomický cíl), budování akademie a všestrannou výchovu mladých hráčů, vztahy s fanoušky, se sponzory a PR (sociální cíle).

O rozpočtové problematice ve sportovním odvětví promluvil v roce 2017 místopředseda představenstva, svého času prvoligového týmu, FC Vysočina, Zdeněk Tulis.

*„Náš klub, aby mohl fungovat na stávající úrovni, potřebuje pro chod mládežnických týmů zhruba 12 milionů ročně a pro dospělý fotbal finance v rozmezí 60 až 65 milionů korun“* (TULIS, 2017). Nutno podotknout, že takto Zdeněk Tulis komentoval situaci předposledního týmu tabulky v nejvyšší fotbalové soutěži. Sumu necelých 80 milionů však chápe jako minimální částku, za kterou je klub schopný udržet současný stav. V tomto případě jsou ambice klubu směřovány na udržení nejvyšší soutěže a rozvoj mládežnických mužstev.

Samotný klub FC Vysočina je v porovnání s ostatními kluby stejné velikosti rozpočtově velmi odpovědný. *„Rád bych upozornil, že v období od vzniku akciové společnosti FC VYSOČINA JIHLAVA, k čemuž došlo v roce 2000, do konce roku 2015 klub v součtu nastrádal celkovou ztrátu kolem 1,2 milionu korun“* (TULIS, 2017).

Naplňování rozpočtu závisí mimo jiné na regionu, kde se daný klub nachází. Působení ekonomicky silné firmy v regionu často znamená konkurenční výhodu oproti ostatním klubům.

Tulis dále tvrdí, že držet krok s ekonomickými giganty nejvyšší fotbalové soutěže je opravdu složité, obzvláště v regionu Jihlava a Vysočina, kde není příliš mnoho obchodních partnerů. Zahraniční firmy, které působí v daném regionu, chápou sponzorování spíše jako okrajovou činnost. Pro dlouhodobé posunutí našeho klubu vpřed musíme hledat cesty a způsoby, jak posílit klubovou ekonomiku a lépe zafinancovat náš rozpočet. (TULIS, 2017)

## 6.2 Příjmy sportovních klubů

Tato podkapitola přináší přehled o významných příjmech do klubového rozpočtu FC Vysočina Jihlava za rok 2017 a logicky tak navazuje na kapitolu 5. (Financování sportovních klubů) a rozhovor s místopředsedou představenstva Tulisem. Jedná se o praktickou ukázkou a pojmenování konkrétních příjmů a jejich hodnot. Klub FC Vysočina Jihlava byl pro potřeby této kapitoly vybrán na základě dostupnosti potřebných informací.

**Tabulka 1: Významné příjmy FC Vysočina Jihlava 2017**

Původ příjmu	Částka v tis. Kč
STES vysílací práva	9.808
PSJ reklama, hlav. Sponzor	4.132
Agados, spol. s. r. o.	1.600
Město Jihlava, dotace	3.400
FAČR – dotace payment sol.	1.197
Kraj Vysočina	2.000
Radim Passer	10.000
Přestupy + hostování	8.305
Celkem	40.442

*Zdroj: Výroční zpráva FC Vysočina Jihlava, a.s. za rok 2017*

Pro porovnání poslouží klub FC Hradec Králové, který ve sledovaném období (sezóna 2016/17) obsadil o příčku nižší místo v tabulce I. ligy. Důsledkem toho byl

sestup do druhé nejvyšší fotbalové ligy. Jak už bylo jednou v textu zmíněno, kluby FC Vysočina Jihlava a FC Hradec Králové získaly stejný počet bodů a pouze jeden gól znamenal udržení soutěže pro FC Vysočina Jihlava.

S vědomím rozdílné struktury a povahy zjištěných informací přikládám tabulku, kterou klub FC Hradec Králové nabízí ve své Výroční zprávě za rok 2017. Nutno podotknout, že FC Vysočina Jihlava používá pro účtování kalendářní rok. Naopak tomu je v případě FC Hradec Králové, který své účetnictví vede za hospodářský rok. Účetní závěrku tak sestavují ke dni 30.6.

**Tabulka 2: Přehled tržeb za hlavní činnosti společnosti 2016-2017**

Tržby za -	Částka v tis. Kč
vstupné	1.345
reklamy	22.174
přestupy hráčů	4.705
hostování	928
nájem + ostatní	6.332
Celkem	35.484

*Zdroj: Výroční zpráva za období od 1.7.2016 do 30.6.2017*

Ve výkazu zisků a ztrát lze tuto celkovou sumu dohledat pod položkou „tržby z prodeje výrobků a služeb“.

### 6.2.1 Porovnání příjmů FC Hradec Králové a FC Vysočina Jihlava

Hlavním rozdílem mezi pozorovanými kluby je struktura a původ příjmu. FC Hradec Králové, a.s., je vlastněn pouze statutárním městem Hradec Králové. To každoročně dotuje činnosti klubu na základě poskytnutých dotací a dotačních programů. Výše podpory se pohybuje v rozmezí 30-40 milionů korun. Tento příjem není tržbou z hlavní činnosti, a proto není v tabulce zahrnutý.

V klubu FC Vysočina Jihlava, a.s., je akcionářů hned několik. Jedním z nich je také město Jihlava, to však ve zkoumaném období drželo pouze 100 z celkem 700 akcií. Je tedy zřejmé, že klub FC Hradec Králové je závislý na podpoře od města Hradec Králové. Jedná se tedy o příjem z veřejného sektoru. Opačně je tomu v případě klubu FC Vysočina Jihlava, který je dotován hlavně ze soukromého sektoru.

Z porovnání zjištěných hodnot vychází podstatný rozdíl u položky příjem za přestupy a hostování. Za sledované období přinesly klubu FC Vysočina Jihlava přestupy a hostování o 2,6 milionů korun více než klubu FC Hradec Králové. V kontextu celkových příjmů nelze říct, že by se jednalo o zanedbatelnou částku.

### 6.3 Výdaje sportovních klubů

Tato podkapitola se zabývá zkoumáním výdajů sportovního klubu. Podrobně je zde zkoumaná problematika oceňování a odměňování hráčů v kontextu účtování.

Jako celek tato podkapitola přináší přehled o výdajích, které jsou významné svojí povahou, původem nebo objemem.

Na začátku této podkapitoly je vhodné pojmenovat specifika sportovního prostředí v kontextu výdajů. U výrobních podniků může mít významnou roli na úspěchu technologie a výrobní postupy. Potom významnou část majetku podniku tvoří právě různá ocenitelná práva, licence, know-how a technologie. Jinak tomu je ve sportovním prostředí. V obecném pojetí je zde nositelem úspěchu lidský faktor. Pod tím si můžeme představit skupiny osob, které jsou v přímém či nepřímém vztahu zodpovědné za plnění stanovených cílů. Jedná se především o představenstvo a management klubu, trenéry a hráče.

Výdaje na veškeré základní platy průměrného klubu v nejvyšší fotbalové soutěži překračují 3 miliony za měsíc. (TULIS, 2017)

Z výše uvedeného je zřejmé, že největší zátěží rozpočtu jsou právě platy. Konkrétní hodnoty, nalezené ve výroční zprávě jihlavského klubu, reprezentuje následující tabulka.

**Tabulka 3: Významné výdaje klubu FC Vysočina Jihlava za rok 2017**

Výdaje za	Částka v tis. Kč
odměny hráčům	27.800
odměny trenérům	5.818
přestupy vč. odměn agentům	9.603
materiál vč. energií	4.171

*Zdroj: Výroční zpráva FC Vysočina Jihlava, a.s. za rok 2017*

Novotný tvrdí, že největší české fotbalové kluby jsou na hranici bankrotu. Ostatní středně velké kluby jsou na tom trochu lépe, ale z dlouhodobého hlediska se

pohybují na hranici bytí a nebytí. Autor vycházel z bankrotních modelů. (NOVOTNÝ, 2011 str. 379)

#### **6.4 Oceňování a hodnota hráčů**

Hráč je ve sportovním klubu chápán jako jeden z nejdůležitějších výrobních faktorů. Hodnota hráče by měla odrážet:

- *„ekonomickou kvalitu hráče,*
- *kolik hráč přinese klubu vítězství,*
- *kolik hráč přinese klubu peněz,*
- *marketingovou hodnotu,*
- *platové podmínky,*
- *aktuální tržní cenu na hráčském trhu.“* (NOVOTNÝ, 2011 str. 335)

Podstatně jasnější a jednodušší je odhad hodnoty hráče v individuálním sportovním prostředí. Jedná se například o tenisty, atlety a v dnešní době také hráče počítačových her. U těchto jednotlivců je pak jasně vidět jejich přínos pro danou organizaci či klub.

V týmových sportech, konkrétně ve fotbale, by přínos konkrétního hráče mohl vycházet z jeho osobních statistik. Na příklad u útočníka bude hodnotící kritérium počet vstřelených branek za sezónu. Dále se potenciální zájemce o daného střelce může orientovat v podrobnějších statistikách, které dnešní doba přináší:

- počet vstřelených branek za jedno utkání,
- počet střel na branku / počet střel,
- počet vstřelených branek / počet střel na branku,
- další kombinace těchto proměnných.

Hráčské statistiky jsou však doplňkovým nástrojem při odhadu hodnoty hráče. V praxi totiž vycházíme z obecného předpokladu, že v týmovém sportu nestojí za výsledky pouze talent hráčů, ale jejich trénovanost, motivace a celková skladba a vyváženost týmu.

Hodnota hráče v kontextu fotbalových přestupů vychází z následujících bodů:

- „charakteristiky hráče (tj. věk, ligová zkušenost, záznamy o skóre, ligové a mezinárodní zkušenosti),
- finanční síla a ligový status prodávajícího klubu,
- finanční síla a ligový status kupujícího klubu,
- obecné tržní podmínky.“ (NOVOTNÝ, 2011 str. 341)

#### 6.4.1 Výkaznictví a účtování hráčského kádru

Problematika, popisovaná v této kapitole, se týká profesionálních klubů. Klíčovým rozdílem mezi sportovním klubem a podnikem je jednoznačně poskytovaný produkt (viz kapitola 4.2.1. Sportovní marketing). Podle Filingerera mezi klíčová aktiva z pohledu činnosti profesionálních sportovních klubů řadíme:

- **hráčské smlouvy:**

Hráčská smlouva přináší klubu právo využívat schopnosti hráče po určitou dobu. V praxi mohou kluby získat hráčskou smlouvu formou koupě, uzavřením smlouvy s volným hráčem (v případě, že hráč nemá uzavřenou smlouvu u jiného klubu) nebo formou pronájmu od jiného klubu.

Po získání hráčské smlouvy pro klub vznikají základní povinnosti:

1. platit hráči sjednanou odměnu,
2. poskytnout hráči vybavení potřebné k výkonu předmětu smlouvy,
3. nést náklady spojené s přípravou hráče, účasti na utkáních, zdravotní péči a ostatních aktivitách a činnostech konaných v zájmu klubu.

Mezi základní a nejběžnější povinnosti hráče vůči klubu patří:

1. nastoupit v dobré fyzické kondici do zápasů a přípravných kempů,
2. účastnit se tréninků, utkání a dalších aktivit souvisejících se sportovní a mentální přípravou,
3. účastnit se akcí, které vedou k propagaci klubu.

Filinger dodává, že smyslem smlouvy je vymežit povinnosti obou stran (hráče a klubu). Klub po uzavření smlouvy výhradně na dobu určitou nevlastní hráče, ale stává se: „výlučným uživatelem fyzických a psychických schopností hráče v daném sportovním odvětví“.

V konečném důsledku klub nevlastní ani tyto schopnosti hráče, pouze si je na dobu určitou pronajímá.

Předmětem hráčské smlouvy může být v dnešní době mnoho dalších podmínek, než bylo uvedeno ve výčtu těch základních a nejčastějších. Může se jednat například o minimální počet odehraných zápasů, individuální systém odměňování na základě výkonu hráče nebo propagování klubu na sociálních sítích.

- **ligová koncese,**

Představuje právo účastnit se konkrétní sportovní soutěže a podílet se na příjmech z dané soutěže.

- **aktiva spojené s právem užívat sportovní zařízení** (stadiony, sportovní haly). (FILINGER, 2015 str. 19)

#### 6.4.2 Vykazování hráčských smluv v účetnictví

Procházka analyzoval problematiku účetní metody používané pro účtování (vykazování) zaplacených částek za přestupy hráčů. Předmětem této analýzy byla nejvyšší fotbalová liga v období 2013/14. Autor analýzy došel k následujícím závěrům:

*„Dva kluby účtují přestupové částky přímo do nákladů; dva kluby zobrazují přestupy jako hráčské smlouvy v dlouhodobém nehmotném majetku; dva kluby uhrazené přestupové částky časově rozlišují přes položky nákladů příštích období a zbývajících deset klubů přesnou účetní politiku ve své účetní závěrce nezveřejňuje.“* (PROCHÁZKA, 2015 str. 16)

K sestavení průzkumu byla využita veřejně dostupná data. Autor obecně k problematice vykazování informací o přestupech a platech/odměnách hráčů dodává, že chybějící nebo nevysvětlené údaje narušují vypovídající schopnost výsledovky a vývoje jednotlivých položek v čase.

*„Vzhledem k nedostatečné úpravě nehmotných aktiv (nehmotného majetku) v českých účetních předpisech obecně a v oblasti sportu obzvláště (viz závěry analýzy nejvyšší fotbalové ligy 2013/14), budou základní možnosti účetního zobrazení transakcí, spojených s hráčskými smlouvami, demonstrovány ve vazbě na požadavky IFRS (mezinárodní standardy účetního výkaznictví). Ty mohou návazně sloužit i jako inspirace pro českou účetní a auditorskou praxi. Hráčskou smlouvu lze vykázat v účetních výkazech, pokud naplňuje znaky (nehmotných) aktiv dle IFRS.“ (FILINGER, 2015 str. 20)*

Nehmotný majetek není nijak blíže definován, pouze vymezen obsahově:

- nehmotné výsledky výzkumu a vývoje,
- software,
- **ocenitelná práva,**
- goodwill,
- povolenky na emise,
- preferenční limity.

Hráčský kontrakt lze v aktivech vykázat pouze v případě, že již došlo k určité skutečnosti v minulosti. Tím je myšleno uzavření hráčské smlouvy, která existenci těchto práv podmiňuje. (FILINGER, 2015)

Aktivum jako takové pro klub představuje ekonomický prospěch nebo přírůstek peněz, který v budoucnu přinese. Z podstaty logiky věci se nabízí otázka, co jiného by mělo v budoucnu přinést sportovním klubům ekonomický prospěch nebo přírůstek peněz, než právě hráčský kádr – hlavní výrobní faktor sportovních klubů.

#### **Základní kritéria pro zařazení hráčských smluv do nehmotných aktiv dle koncepčního rámce IFRS:**

1. Podmínka identifikovatelnosti (dle IAS neboli Intangible Assets/Nehmotná aktiva).

Hlavním znakem je oddělitelnost a vychází z následující definice: „Aktivum je oddělitelné, pokud je podnik schopen prodat, vyměnit nebo rozdělit ekonomický prospěch plynoucí z tohoto aktiva bez negativního dopadu na ekonomický prospěch z

ostatních aktiv.“ Právě v případě hráčských smluv je tato oddělitelnost zcela zřejmá, protože by jinak nemohly být hráčské přestupy realizovány.

2. Právní nároky, které nemají materiální podstatu - je splněno právem užívat psychické a fyzické schopnosti hráče.
3. Kontrakt je uzavírán s cílem poskytovat službu (zábavu) v podobě sportu za účelem dosažení zisku.
4. Budoucí ekonomický prospěch spojený s položkou bude plynout do podniku nebo z podniku.

Zde je vysoká pravděpodobnost, že hráč klubu přinese ekonomický prospěch.

5. Položku lze ocenit náklady pořízení nebo hodnotou, kterou lze spolehlivě měřit.

V případě nákupu hráče lze spolehlivě vyčíslit pořizovací cenu. Ovšem pokud podepisuje smlouvu volný hráč (nemá smlouvu s jiným klubem) pak je obvyklé, že hráč obdrží tzv. podpisový bonus, který pro klub představuje výdaj a je základem pro vstupní ocenění. Posledním případem je vytvoření hráčské smlouvy vlastní činností. Tento pojem je užíván tehdy, když má klub vlastní mládežnickou akademii. Při uzavírání smlouvy tak klubu nevznikají žádné explicitní výdaje. V silně teoretické rovině by přicházelo v úvahu vyjádřit výdaje na jeho výchovu (tréninky, stravné, vzdělání, ubytování). To je však velmi obtížné a neexistuje klíč, podle kterého by vyjádřená hodnota byla pravdivá. Informace o hráčských kontraktech, které klub uzavře se svými odchovance, by se proto neměly vést přímo v účetních výkazech, avšak mohou být součástí širší přílohy k účetní závěrce. (FILINGER, 2015)

Hlavním zdrojem pro detailní popis této problematiky byl příspěvek Ing. Jaroslava Filingera, Ph.D. v magazínu AUDITOR 5/2015, viz seznam literatury.

### **6.4.3 Vykazování hráčských smluv v praxi**

Například FC Hradec Králové eviduje hráčský kádr (náklady na smluvní přestupy hráčů) v cenách pořízení na straně aktiv, a to jako jiný dlouhodobý nehmotný majetek. (Výroční zpráva FC Hradec Králové, a.s., za rok 2017)

Při zkoumání problematiky účtování hráčských práv bylo zjištěno, že způsobů a metod, které jsou v praxi používány, je hned několik:

1. Klub ve svých účetních výkazech eviduje hráčská práva jako **jiný dlouhodobý nehmotný majetek**, viz FC Hradec Králové.
2. Klub ve svých účetních výkazech eviduje hráčská práva jako **ocenitelná práva**.

Daný způsob ve svém účetnictví používá např. Fotbalový klub Pardubice, a.s. Zjištěné tvrzení pramení z Účetní závěrky za rok 2015/16 viz příloha č. 5.

3. Klub hráčský kádr neúčtuje, **neviduje ve svých výkazech**.

Tento způsob řešení problematiky účtování hráčů používá například MFK Frýdek-Místek, a.s. Klub ve svých účetních výkazech nehovoří o způsobu ocenění hráčského mužstva, nepovažuje kádr za aktivum a tím silně uplatňuje účetní zásadu opatrnosti. Následující výňatek potvrzuje možnost využití dané metody, kdy společnost v souladu se zákonem o účetnictví nijak neohodnocuje hráčský kádr.

#### **Obrázek 2: Výňatek ze Zprávy k účetní závěrce Bohemians Praha 1905**

##### 3.1.2. Podstatné položky pro hodnocení účetní jednotky, které nevyplývají z účetních výkazů

V účetních výkazech není v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nijak ohodnocen hráčský kádr. Společnost tak sice vykazuje minimální hodnotu dlouhodobého hmotného majetku, přestože aktuální tržní hodnota kádru přesahuje částku 60 mil. Kč.

*Zdroj: Výňatek ze Zprávy k účetní závěrce za hospodářský rok od 1.17.2016-30.6.2017 Bohemians Praha 1905, a.s. str. 17. viz. Příloha č.4*

Hráčská práva jsou také předmětem odpisování. Vycházíme-li z doplňujících informací výroční zprávy hradeckého klubu, pak se práva k hráčům odepisují následovně:

- práva k hráčům se smlouvou na dobu určitou se odepisují po dobu platnosti smlouvy,
- práva k hráčům na dobu neurčitou se odepisují 72 měsíců v souladu s § 32a odst. 4 zákona o daních z příjmu.

Nejčastější metoda odepisování hráčských smluv je metoda lineární. Samotnou délku odepisování hráčských smluv může ovlivnit záměr prodat hráče před koncem smlouvy. V těchto případech je možné zkrátit dobu odepisování celé smlouvy. (FILINGER, 2015)

Východiskem pro tuto podkapitolu byly mimo jiné přílohy č. 1 a 2, viz seznam příloh.

## **7 Případová studie: Souvislost mezi velikostí výdajů a sportovními výsledky klubu**

### **7.1 Mezinárodní analýza**

Sport, bez ohledu na bližší specifikaci, dokáže vyvolat silné emoce. Někdo si bez sportovních aktivit nedokáže svůj život představit, ostatní zase chápou sport jako příjemné využití volného času. Můžeme říci, že se jedná o fenomén, který dokáže spojovat masy, bez ohledu na věk, pohlaví nebo politické názory. V české populaci budeme těžko hledat někoho, kdo nejeví ani pasivní zájem o některou z dnes již velmi pestré a široké škály sportovních aktivit. Při příležitosti významných sportovních událostí pak napříč naším malým národem proudí euforie a tok emocí, jenž podporuje reprezentanty naší země k velkým výsledkům.

Při pohledu do minulosti můžeme zcela bezpečně říct, že naše země vyprodukovala mnoho ikon napříč celým sportovním spektrem. Od hokejových brankařů, po skvělé fotbalové útočníky. V mnoha sportovních odvětvích jsme, buď jako Česká republika, nebo jako reprezentanti jednotlivci, patřili k těm nejlepším z nejlepších.

Pokládám si tedy otázku, zda v tom hraje roli faktor financování sportu a popřípadě jak velkou. Pokud porovnáme financování sportu s ostatními státy EU tak zjišťujeme, že patříme na opačný konec pomyslného srovnání.

**Tabulka 4: Financování sportu z veřejných prostředků v roce 2005 (úspěšná doba Národního fotbalového týmu)**

Země	Výdaje na sport v milionech €.
Německo	5 090,5
Francie	12 020
Nizozemsko	1 795
Polsko	548,2
Slovensko	174
Česká republika	66,2

Zdroj: [https://www.researchgate.net/publication/289127093\\_Public\\_and\\_private\\_sport\\_financing\\_in\\_Europe\\_the\\_impact\\_of\\_financial\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/289127093_Public_and_private_sport_financing_in_Europe_the_impact_of_financial_crisis)

Je zde však několik neopominutelných faktorů, jako je počet obyvatel dané země, preferované způsoby alokace do jednotlivých sportovních odvětví atp. Alokací je zde myšleno případné upřednostňování a preferování jednoho odvětví (např. fotbal) na úkor odvětví jiného (např. atletika). Tok peněz do preferovaných sportů může být důsledkem demografických či zeměpisných podmínek dané země. Svoji významnou roli zde, například ve skandinávských zemích, může hrát tradice a historický vývoj.

Na mezinárodní úrovni se tedy ne vždy projeví závislost mezi objemem financí, které do sportu proudí, a sportovními výsledky.

## 7.2 Analýza skupin

V této podkapitole je zkoumána daná závislost na úrovni klubů v České republice. V tomto případě odpadá složitá problematika alokace peněz do jednotlivých sportů, která byla popsána výše. Finance se zde alokují pouze na úrovni jednotlivých klubů.

Je zde analyzována fotbalová soutěž, která je obecně známá pod názvem 2. liga. V žebříčku českých fotbalových soutěží je daná soutěž na druhém nejvyšším stupínku. V průběhu let se názvy této soutěže různě měnily, z pravidla podle hlavního sponzora soutěže. V současné době se jedná o Fortuna: Fotbalová národní liga.

Na vzorku šesti klubů, působících v 2. lize, byla provedena kvalitativní analýza. Vybrané kluby byly rozděleny do dvou skupin na základě jejich dosažených sportovních výsledků za určité období – 2013 až 2016.

**Tabulka 5: Rozdělení klubů do skupin**

Skupina 1	Skupina 2
FC MAS Táborsko, a.s.	FK Fotbal Třinec, a. s.
FK Baník Sokolov, a.s.	MFK Frýdek-Místek, a.s.
FC Hradec Králové, a.s.	Fotbalový klub Pardubice a.s.

První skupina je charakteristická tím, že zde nalezneme kluby, které se v daném období umístily na předních místech, nebo se pohybovaly v horní třetině tabulky. Naopak druhá skupina obsahuje kluby ze spodní třetiny zkoumané soutěže. Analýza vychází z dat získaných z jednotlivých účetních výkazů a dokumentů každého týmu. Mezi zkoumané položky z účetních výkazů patří: Výkony + ostatní provozní výnosy, Výkonová spotřeba a Výdaje za služby.

**Zdůvodnění výběru těchto položek:**

Výkony jsou nejvýznamnější položkou příjmů ve výkazu zisků a ztrát v účetnictví každého klubu. Ostatní provozní výnosy reprezentují například získané dotace z veřejných zdrojů na provoz klubu.

Výkonová spotřeba, na rozdíl od výkonů, představuje největší položku výdajů v účetnictví každého klubu. Z tohoto objemu tvoří největší díl výdaje za služby. Konkrétně pro tento zkoumaný vzorek klubů je typické, že hráči a trenéři jsou OSVČ. Dále je potřeba zmínit fakt, že do této položky spadá například úprava travnatého povrchu, masérské služby, fyzioterapeutické služby, sportovní psycholog a další výlohy, které klub platí. Ve své podstatě se ale stále jedná o aktivity a faktory, které by měly pomáhat ke zlepšení sportovních výsledků jednotlivých klubů. Ať už přímo – odměny hráčům a trenérům, nebo nepřímo – kvalitně připravený trávník, mentální pohoda hráčů atp.

Zjištěné hodnoty všech již zmíněných položek reprezentuje následující tabulka.

**Tabulka 6: Zjištěné hodnoty dle jednotlivých let (Výchozí tabulka)**

Tým	Umístění/Body			Výkony + ostatní provozní výnosy			Výkonová spotřeba			Výdaje za služby		
	2013/14	2014/15	2015/16	2013/14	2014/15	2015/16	2013/14	2014/15	2015/16	2013/14	2014/15	2015/16
Pardubice	11/37	8/45	6/38	13 544	15 704	17 697	15 551	12 975	13 688	13 096	12 041	11 905
Hradec Králové	2/61	postup	2/59	56 576	65 710	67 013	46 640	51 651	46 564	40 563	44 888	39 758
Mas Táborsko	3/59	6/47	5/39	19 730	19 380	23 384	22 395	23 795	20 794	21 070	23 043	20 460
Frýdek Místek	14/34	14/28	10/33	930	6 737	15 294	905	8 939	12 943	905	8 697	12 504
Třinec	9/39	13/30	13/27	28 933	23 225	23 053	24 890	19 473	18 112	22 731	17 963	17 124
Sokolov	6/46	5/48	4/41	21 591	26 345	26 735	21 072	22 742	21 899	20 235	20 095	20 525

Zdroj: Vlastní tvorba

Z dat získaných z této tabulky můžeme nyní sestavit porovnání součtu dílčích položek mezi oběma skupinami.

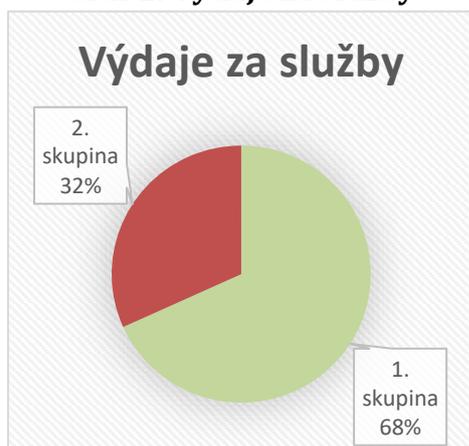
**Tabulka 7: Porovnání dílčích položek mezi skupinami (v tis. Kč)**

Skupina	Výkony + o. p. výnosy	Výkonová spotřeba	Výdaje za služby
Skupina č. 1	280 739	277 552	251 447
Skupina č. 2	121 892	127 476	116 966
<b>Celkem</b>	<b>402 631</b>	<b>405 028</b>	<b>368 413</b>

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Nyní pro zjednodušení celé analýzy, zkoumající souvislost mezi velikostí výdajů

**Graf 1: Výdaje za služby**



*Zdroj: Vlastní tvorba*

a sportovními výsledky klubu, chápeme položku výdaje za služby jako výdaje (obecně).

Koláčový graf srovnává danou položku mezi 1. a 2. skupinou. Z grafu je patrné, že z celkového objemu peněz, které zkoumané kluby vydaly za služby, tvoří díl 1. skupiny bezmála 70%. V absolutních hodnotách lze výsledek vyjádřit následovně – 1. skupina za sledované období tří let vynaložila na služby o 134 481 000 více než 2. skupina

Pokud v dané položce porovnáme extrém, tedy minimum a maximum vynaložených prostředků za dané období, tak zjistíme, že mezi těmito dvěma hodnotami je rozdíl bezmála 44 miliónů korun. A sice minimální objem vynaložených prostředků za služby zaznamenal v letech 2013/14 MFK Frýdek Místek a to 905 tisíc korun. V opačném postavení byl v roce 2014/15 klub FC Hradec Králové, který nakoupil služby za asi 44 888 000. Je to právě FC Hradec Králové, který měl zpravidla v každém zkoumaném roce tuto položku asi dvakrát větší, než jeho konkurenti z 1. skupiny. Hradecký klub je ale také specifický v položce „výkony a ostatní provozní výnosy“, kde své konkurenty v nějakém období převyšuje až trojnásobně. Hlavní roli zde hrají právě dotace.

**Tabulka 8: Ostatní provozní výnosy (tis. Kč)**

Klub	2013/14	2014/15	2015/16
FC Hradec Králové	35 887	34 738	46 549
FK Baník Sokolov	5 548	6 588	7 223
FC MAS Táborsko	3 502	3 883	6 015
FK Pardubice	1 558	2 597	2 501
FK Fotbal Třinec	151	180	213
MFK Frýdek Místek	0	445	2 790

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Klub FC Hradec Králové, a. s. měl ve zkoumaném období jediného akcionáře, tím bylo samotné město Hradec Králové. Každoročně statutární město pumpuje peníze na provoz a chod klubu v podobě dotací a dotačních programů. Ve výročních zprávách se o tomto faktu zmiňuje sám předseda daného klubu. Finanční prostředky do klubu proudí na základě více jak deseti smluv o poskytnutí finanční podpory. Město Hradec Králové má vyhrazený fond – Fond na podporu veřejně prospěšných projektů – ze kterého právě klub FC Hradec Králové dotace čerpá, viz ukázka.

### **Obrázek 3: Ukázka poskytnutí finanční podpory**

#### **2. Smlouva o poskytnutí finanční podpory z „Fondů na podporu veřejně prospěšných projektů“ č. smlouvy 2014/1012**

Statutární město Hradec Králové, na základě usnesení Zastupitelstva města Hradec Králové číslo ZM/2014/1694 ze dne 28. 1. 2014 poskytlo dle smlouvy č. 2014/1012 FC Hradec Králové, a.s. finanční příspěvek na podporu vrcholového a výkonnostního sportu ve výši 13 700 000,- Kč. Účel finanční podpory je specifikován v bodě III. této smlouvy (na 1. ligu mužů a 1. ligu staršího dorostu, na sportovní výstroj, práci a úklidové prostředky, léky a masérské potřeby, vitamíny, nápoje, pohonné hmoty, energie ČEZ, cestovné, nájemné, telefonní poplatky, inzerci, reklamu, dopravné, ubytování, pořadatelskou službu, rozhodčí, finanční odměnu hráčům a trenérů a masérů, ostatní služby, stravování, mzdy zaměstnanců a pojištění, dohody o provedení práce, přestupy, hostování). FC Hradec Králové, a.s. použil dotaci v souladu s podmínkami stanovenými ve smlouvě. Polovina této dotace byla využita v I. pololetí roku 2014.

*Zdroj: Výroční zpráva FC Hradec Králové, a.s.*

Strukturu finančních příjmů FC Hradec Králové, a.s., lze tedy rozdělit na finanční podporu od města a finance získané ze soukromého sektoru. Dominantní postavení ve struktuře financování tohoto klubu má první zmiňovaná položka – finanční podpory od města. To je v naší analýze ojedinělý případ. Ostatní kluby, pokud vůbec od města něco dostávají, musí peníze shánět z jiných zdrojů.

Na základě předešlého stanovení hlavního ukazatele výdajů (výdaje za služby) jsem nyní pro každý klub schopný vypočítat finanční náklady na jeden bod v dané soutěži.

**Tabulka 9: Náklady na jeden bod v soutěži v tis. Kč**

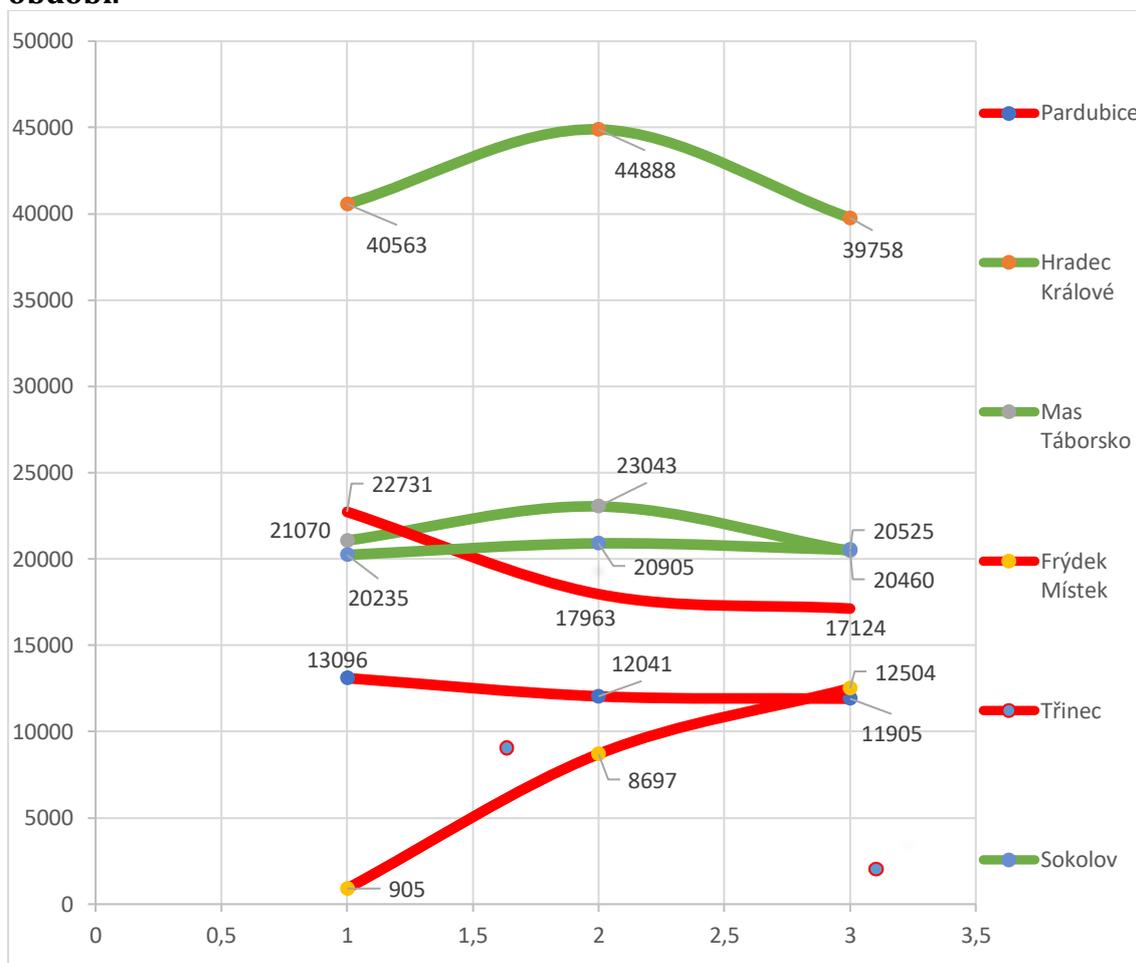
Klub	2013/14	2014/15	2015/16
FC Hradec Králové	664,97	postup	673,87
FK Baník Sokolov	439,89	435,52	500,61
FC MAS Táborsko	357,12	490,28	524,62
FK Pardubice	353,95	267,58	313,29
FK Fotbal Třinec	582,85	598,77	634,22
MFK Frýdek Místek	26,62	310,61	378,91

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Tabulka poukazuje na zajímavý fakt, že hodnota jednoho bodu pro klub FK Fotbal Třinec, byla zhruba o sto tisíc dražší než například pro FC MAS Táborsko. Zajímavé je to z toho důvodu, že se tyto týmy nachází na opačných pozicích tabulky. Nutno dále podotknout, že klub FK Fotbal Třinec v sezóně 2015/16 přivedl nové hráče z konkurenčního MFK Frýdek Místek. Jednalo se přesně o čtyři hráče, kteří byli osou týmu již zmíněného Frýdku-Místku. Nečekaný vývoj celé sezóny 2015/16 pro FK Fotbal Třinec potvrzuje i redaktor deníku iDnes.cz, Jiří Seidl. Podle něho měli hráči třineckého týmu rozhodně na vyšší pozice. Ne vždy tedy soupiska, nabitá zvučnými jmény, zajistí očekávaný úspěch. Stejnou krizi v Třinci zažívali také nejstarší dorostenci.

Mezi ostatními kluby v porovnání 1. a 2. skupiny platil vztah, že „cena za jeden bod“ je pro 1. skupinu vyšší, než pro 2. skupinu.

**Graf 2: Celkový přehled výdajů za služby dle jednotlivých klubů za sledované období.**



### 7.3 Analýza jednotlivých klubů

Tato analýza opět zkoumá závislost mezi sportovními výsledky a výdaji za služby. Data pro zpracování této analýzy byla čerpána z Tabulky č. 2 (Výchozí tabulka) rozšířená o data z dalších let. Smyslem analýzy je potvrdit, respektive vyvrátit, že současně s nárůstem proměnné „výdaje za služby“, roste také počet „bodů v daném období“. Jsou zde tedy pozorovány změny mezi proměnnými v současném období (n) a období minulém (n-1). Ve specifickém případě Hradce Králové je porovnáváno vždy období, kdy se tento klub nacházel ve 2. fotbalové lize, tedy období 2013/14 s obdobími 2015/16 a následně 2015/16 s 2017/18.

Veřejné zdroje jsou v tomto případě značně omezené, a proto některá období nelze analyzovat. Tato období jsou značená velkým X.

Tabulka 10: Analýza jednotlivých klubů

	2013/14		2014/15		2015/16		2016/17		2017/18	
Tým	Body	Výdaje	Body	Výdaje	Body	Výdaje	Body	Výdaje	Body	Výdaje
Pardubice	37	13 096	45	12 041	38	11 905	39	11 604	51	13 029
	Platí závislost?		NE		ANO		NE		ANO	
Hradec Králové	61	40 563	1. liga	44 888	59	39 758	1. liga	47 620	50	43 537
	Platí závislost?		Jiná soutěž		ANO		Jiná soutěž		NE	
Mas Táborsko	59	21 070	47	23 043	39	20 460	36	12 223	33	X
	Platí závislost?		NE		ANO		ANO		NELZE	
Frýdek Místek	34	905	28	8 697	33	12 504	29	X	27	X
	Platí závislost?		NE		ANO		NELZE		NELZE	
Třinec	39	22 731	30	17 963	27	17 124	34	17 927	47	20 034
	Platí závislost?		ANO		ANO		ANO		ANO	
Sokolov	46	20 235	48	20 095	41	20 525	32	X	41	X
	Platí závislost?		NE		NE		NELZE		NELZE	

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

Zdroj: Vlastní tvorba

### Postup a výsledky:

Analýza porovnává dvě proměnné:

„**Získané body**“ za období n se získanými body v minulém období n-1. Pokud platí, že body n < body n-1, pak se jedná o pokles hodnoty. Pokles je značený červenou barvou. Analogicky pak pro nárůst.

„**Výdaje**“ za období n s výdaji za období n-1. Opět jsou použity stejné metody a výstupy jako při zkoumání proměnné „získané body“.

Samotná závislost mezi výdaji a sportovními výsledky pro jednotlivé kluby platí, pokud v daném roce došlo k nárůstu či poklesu **obou** těchto proměnných.

Dohromady bylo 17 pozorování. V 10 případech se zkoumaná závislost potvrdila. Naopak v dalších sedmi se touto metodou závislost nepotvrdila. Analýza připouští nedostatky a příliš obecnou metodu zpracování dat. Na tuto nepřesnost je reagováno popisem významných situací a změn trendů v jednotlivých klubech. Data jsou čerpána z Tabulky č. 6.

**Pardubice** – Ve sledovaném období pěti let vykazoval tento tým výdaje za služby stabilně v rozmezí 11 až 13 milionů. Naopak proměnná získané body nebyla příliš stabilní, a sice v rozmezí 37-51. Významné jsou roky 2013/14 – 37/13 (Body/výdaje za služby) a 2017/18 – 51/13 (Body/výdaje za služby).

**Hradec Králové** – Celou analýzu komplikovalo působení hradeckého týmu v první lize. Přineslo to však zjištění, že byl klub ochotný v těchto letech nemálo navýšit výdaje za služby. Při prvním působení v první lize došlo k navýšení o bezmála 5 milionu, v druhém pak asi o 8 milionu. Závislost mezi výdaji za služby a sportovními výsledky se zde nedá potvrdit. Důkazem může být porovnání roku 2015/16 s rokem 2017/18, kde klub zvýšil výdaje zhruba o 4 miliony, ale získal o 9 bodů méně.

**MAS Tábořsko** – Za sledované období docházelo k trendu klesajícího počtu bodů. Současně s body klesaly také výdaje. Výjimkou byl pouze rok 2014/15, kde došlo k nárustu výdajů za služby, avšak bez očekávaného nárustu bodů. Zdá se, že rok 2014/15 byl klíčovým, co se dalšího vývoje financování klubu týče. S již zmiňovaným navýšením výdajů za služby přišel dramatický pokles bodů (-12 bodů). Od této chvíle začal platit klesající trend u obou proměnných. Zajímavostí je, že dramatický pokles výdajů za služby v roce 2016/17 se ani zdaleka tak dramaticky neodrazil při poklesu bodů. V číslech vyjádřeno: pokles výdajů o 8 milionu, pokles bodů o 3.

**Frýdek Místek** – Mezi všemi sledovanými kluby má Frýdek Místek nejnižší výdaje za služby. Stabilně se za období pěti let pohyboval okolo zisku 30 bodů. Závislost se zde nedá komentovat – zejména kvůli chybějícím datům.

**Třinec** – Z obecné analýzy se dozvídáme, že se závislost potvrzuje pro všechna zkoumaná období. Při detailnějším rozboru zkoumaných proměnných zjišťujeme, že se maximální počet získaných bodů tohoto týmu je 47 a bylo k tomu potřeba 20 milionů. V porovnání s minimálním ziskem 27 bodů za 17 milionu lze tvrdit, že zjištěná závislost je příliš slabá na to, abych mohl říct, že platí.

**Sokolov** – Pro Sokolov platí stabilní zisk zhruba 40-48 bodů za sezónu, s výkyvem v roce 2016/17. Analýza byla opět narušena nedostatečným počtem dat, a proto nelze určit výdaje za služby pro poslední dvě období. Co se zjištěných výdajů týče, tak lze tvrdit, že se jedná o klub s nejstabilnějšími výdaji za služby. Jedním z důvodů by mohla být pevná kostra jejich týmu.

Pro maximální využití získaných dat jsou jako doplňkem předešlé analýzy porovnány další proměnné – Výdaje na jeden bod a průměrné umístění. Tyto proměnné byly zjištěny pomocí následujícího výpočtu.

$$\text{Výdaje na jeden bod} = \frac{\Sigma \text{Výdaje za služby}}{\Sigma \text{Body}}$$

Hodnoty do tohoto grafu získáváme z výchozí tabulky. U některých týmů nelze aplikovat vzorec na celé období pěti let, a to z důvodů absence dat pro daná období. Stejně je tomu i v případě Hradce Králové pro proměnnou „body“. Ve snaze zachovat co nejpřesnější analýzu jsou analyzována období, ve kterých hrál Hradec Králové druhou ligu.

$$\text{Průměrné umístění} = \frac{\Sigma \text{Umístění}}{N(\text{počet období})}$$

**N (počet období)**, představuje počet let, ve kterých je možné sledovat obě proměnné: Umístění/Získané body (V druhé lize) a Výdaje za služby.

Počet N, se u zkoumaných týmů liší v závislosti na získaných datech. Hodnota N se pohybuje v rozmezí 3-5. Získané hodnoty byly pro lepší přehlednost zaneseny do tabulky.

**Tabulka 11: Porovnání výdajů na jeden bod s průměrným umístěním (za všechna období, pro které jsou data dostupná)**

Klub	Výdaje na jeden bod	Průměrné umístění	N (počet období)
FC Hradec Králové	728,58	2,6	3
FK Baník Sokolov	450,78	5	3
FC MAS Táborsko	424,29	6	4
FK Pardubice	293,69	7	5
<b>FK Fotbal Třinec</b>	<b>541,12</b>	<b>10,4</b>	<b>5</b>
MFK Frýdek Místek	232,69	12,6	3

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Výsledky reprezentované tabulkou č. 7 přináší jasnější závěry, než tomu bylo u předchozích analýz. Hodnoty obou proměnných „výdaje na jeden bod“ a „průměrné umístění“ byly do tabulky zaneseny sestupně. Platí tedy, že čím lepší umístění v tabulce, tím vyšší „výdaje na jeden bod“. Pouze v jednom případě, FK Fotbal Třinec,

nastala výjimka. Na základě již předešlých analýz, rozhovoru s trenérem Třince pro iDnes.cz a mého názoru nastala daná výjimka kvůli těmto důvodům:

- **Ve sledovaném období cíleně navýšili rozpočet** – (noví hráči a trenér, odměny hráčům, motivace hráčů) **avšak bez očekávaného efektu**
- **Sportovní faktor** – nesehranost týmu, absence klíčových hráčů kvůli zraněním, nestabilní výsledky, sportovní (ne)štěstí
- **Kombinace těchto dvou předešlých důvodů**

Výsledky z tabulky č. 7 také do jisté míry přináší odpověď na otázku, zdali je proměnná „výdaje na jeden bod“ lineární.

Vycházejme z představy, že je tabulka zkoumané soutěže rozdělena do čtyř pomyslných částí.

#### **Části tabulky:**

1. Část – prostor, ze kterého kluby postupují přímo do nejvyšší fotbalové ligy. (1-2 místo)
2. Část – prostor, ve kterém se nachází kluby usilující o postupu do nejvyšší fotbalové ligy (3-5)
3. Část – střed tabulky, zde se nachází bezpečná zóna, ze které kluby nikam neseoustupí, respektive nepostoupí. (6-9)
4. Část – prostor, ve kterém kluby bojují o záchranu a další působení v dosavadní soutěži. V případě nezdaru je čeká sestup do nižší soutěže. (10 a méně)

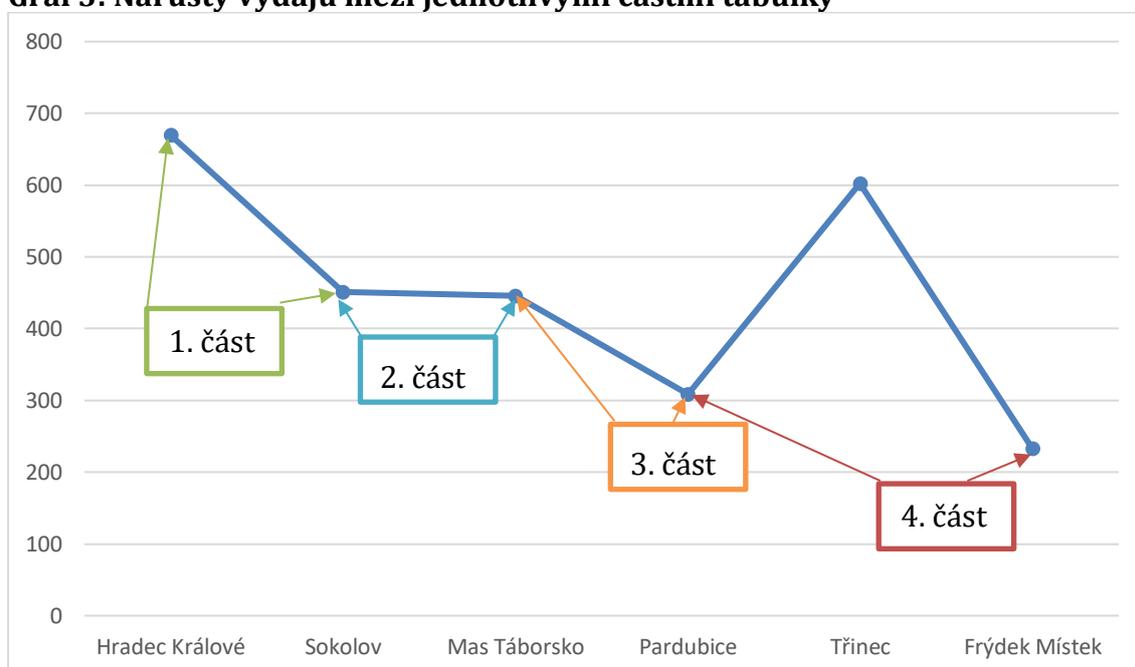
V naší tabulce č. 7 máme reprezentanty všech těchto výše zmíněných částí. 1. část reprezentuje FC Hradec Králové, 2. část patří Sokolovu a Táborsku, ve 3. části se pohybují Pardubice a poslední 4. část patří Frýdku Místku a Třinci.

Na základě provedené analýzy, reprezentované tabulkou č.7, lze tvrdit, že mezi těmito částmi druholigové tabulky jsou finanční překážky, nikoliv pouze sportovní. Tedy pokud se chce tým posunout ze současné části tabulky do vyšší, a následně se zde

dlouhodobě udržet, tak to bude velmi pravděpodobně znamenat navýšení rozpočtu. Pod pojmem navýšení rozpočtu je myšleno:

- Nový trenér
- Noví hráči
- Nový realizační tým
- Zvýšení odměn hráčům
- Motivace hráčů
- Kombinace výše zmíněného

**Graf 3: Nárusty výdajů mezi jednotlivými částmi tabulky**



*Zdroj: Vlastní tvorba*

Tento graf prezentuje skokové nárusty/poklesy mezi částmi sledované druholigové tabulky. Na základě předešlých analýz a zjištěných dat zanesených v tabulce a grafu lze říci, že při postupu z jedné části do druhé, se „výdaje za jeden bod“ navýší v rozmezí 70 až 270 tis. Největší navýšení sledujeme mezi 1. a 2. skupinou. Naopak rozdíly mezi skupinou poslední a předposlední nejsou tolik odlišné.

V grafu můžeme vidět již zmiňované postavení Třince, kde se „výdaje na jeden bod“ velmi přibližují hodnotě, kterou zaznamenal Hradec Králové. Oba týmy se při tom pohybují na opačných koncích tabulky.

Základní funkcí grafu je demonstrovat rozdíly v podobě „výdajů na jeden bod“, a to mezi jednotlivými částmi zkoumané fotbalové soutěže. Dané tvrzení je významné, i přestože se neshledává s úspěchem ve všech případech viz Třinec. Výsledek nebo zjištění, kterého se díky tomuto grafu dostává je i ten, že pomyslné „schody“ mezi jednotlivými částmi nejsou stejně velké. Platí zde, že čím vyšší patro ve zkoumané tabulce, tím vyšší výdaj na jeden bod.

Opět lze předpokládat možnost výskytu nepřesností, které v následujícím tvrzení mohou nastat, ale z dostupných dat a zdrojů vychází následující závěry. Mimo sportovní faktor, který také promlouvá do celkových výsledků klubu, se v pěti ze šesti zkoumaných případů potvrzuje, že proměnná „**cena jednoho bodu**“ **není proměnnou lineární.**

Dále se ve stejné míře potvrzuje závislost mezi výdaji za služby a umístěním týmu v tabulce. Nelze však s naprostou jistotou tvrdit, že skokové navýšení rozpočtu bude znamenat zlepšení sportovních výsledků. Lze předpokládat, že pokud by analýza pracovala s daty za delší období, například 10 let, a měla více pozorování – například 10 klubů, tak by se výsledky přibližovaly ještě více zmíněným závěrům.

Pro představu a porovnání je zde tabulka, která reprezentuje výsledky analýzy pouze za první tři období, respektive dvě v případě FC Hradec Králové.

**Tabulka 12: Porovnání výdajů na najeden bod s průměrným umístěním**

Klub	Výdaje na jeden bod	Průměrné umístění	N(počet období)
FC Hradec Králové	669,34	2	2
FC MAS Táborsko	445,33	4,6	3
FK Baník Sokolov	450,78	5	3
FK Pardubice	308,68	8,3	3
FK Fotbal Třinec	602,27	11,7	3
MFK Frýdek Místek	232,69	12,6	3

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Výsledky prezentované tabulkou č. 8 potvrzují to, že faktor času hraje při zkoumání významnou roli. Platí zde vztah – čím více pozorování, tím přesnější výsledky.

Právě faktor času může hrát svojí roli při samotném zkoumání závislosti mezi výdaji a sportovními výsledky. V praxi se můžeme setkat s případy, kdy kluby výrazně zainvestují a navýší svůj rozpočet, ale očekávané výsledky a samotný efekt se nedostaví hned, ale s odstupem času. Při analýze změn trendů je však možné vidět i případy, kdy navýšení rozpočtu znamená také lepší sportovní výsledky v tom samém roce.

Pro porovnání zkoumané proměnné výdaje za služby přidávám tabulku - výdaje klubu Bohemians 1905, a. s., který se ve sledovaném období pohyboval v první fotbalové lize. Nutno zmínit fakt, že maximální počet získaných bodů byl 38, minimální počet získaných bodů byl pak 28. Tým tedy spíše bojoval o udržení soutěže. Ve sledovaném období nebyly zaznamenány ani v jednom případě ambice a možnost na vítězství v nejvyšší fotbalové lize.

**Tabulka 13: Náklady a výnosy Bohemians 1905, a. s.**

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	skutečnost 1.7.2014 -30.6.2015	skutečnost 1.7.2015 -30.6.2016	plán 1.7.2016 -30.6.2017	plán 1.7.2017--30.6.2018
<b>Náklady</b>	63 157	81 366	80 886	82 000
<b>Výnosy</b>	61 864	81 929	80 959	82 800
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-1 293</b>	<b>563</b>	<b>73</b>	<b>800</b>

*Zdroj: ZPRÁVA k účetní závěrce za hospodářský rok od 1.7.2016-30.6.2017 Bohemians Praha 1905,a.s. viz příloha*

Před samotným zjištěním a prohlédnutím dat z této tabulky bylo na základě předešlých analýz vysoce pravděpodobné, že náklady týmu z 1. ligy budou vyšší, než náklady týmu z 2. ligy. Faktem je, že v předešlých analýzách nepracuji s celkovou položkou náklady, ale s položkou výdaje za služby. Na základě dostupných dat z příloh účetnictví zkoumaného klubu – výkaz zisků a ztrát – byly výdaje za služby v roce 2017-2018 asi 62 milionu. Tento objem tvoří zhruba 75% z celkové položky „náklady“. Předpokládá se, že je tomu tak i v dalších obdobích.

V tabulce lze vidět dramatický nárůst obou hodnot „náklady“ a „výnosy“ mezi obdobími 2014-15 a 2015-16 o bezmála 20 milionů korun. K odhadované hodnotě „výdaje za služby“ (62 mil. korun) se z druholigové tabulky nepřibližuje ani její leader – FC Hradec Králové, který nejvyšší výdaj za služby zaznamenal zhruba 45 milionů.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že finanční překážky jsou nejen v rámci jedné tabulky, ale také mezi soutěžemi. Právě finanční překážky mezi soutěžemi jsou významně vyšší. Pokud bychom chtěli zjistit například rozdíl mezi výdaji za služby pro tým z druhé ligy, z druhé části tabulky, a analogicky pro tým z první ligy, z druhé části tabulky, došlo by se k výsledku, že výdaje týmu z první ligy jsou 3x až 4x větší.

## 7.4 Závěr případové studie

Motivací zařadit tuto kapitolu do bakalářské práce, byla jednoznačně touha přinést obecný i detailní přehled o nutnosti a objemu financování fotbalových klubů v druhé lize. Před samotným zkoumáním dané problematiky jsem byl ovlivněn výroky z různých zdrojů, a sice že existuje závislost mezi tím, jaký má daný klub rozpočet a následně jeho sportovními výsledky. Nikdy jsem však neviděl nějakou rešerši nebo analýzu, která by pracovala s reálnými částkami a přinesla – bez ohledu na metodu zpracování těchto dat – jasný závěr. Daná problematika se proto stala předmětem případové studie.

Na začátku této kapitoly byla stanovena výzkumná otázka – existuje závislost mezi výdaji a sportovními výsledky klubu? Klíčový byl výběr soutěže – druhá liga. Rozhodl jsem se pro zkoumání této soutěže ze dvou důvodů. V této soutěži existují významně menší finanční/rozpočtové rozdíly mezi jednotlivými kluby, než je tomu třeba v první lize. Druhým důvodem byl výskyt vhodných klubů pro dlouhodobější zkoumání. Jako nevýhodu této soutěže bych však uvedl poměrně špatný přístup k datům z veřejně dostupných zdrojů. Lze říci, že při sledování první ligy by dostupnost dat jistě stoupla, avšak by nerovnoměrně více stoupl finanční/rozpočtový rozdíl mezi jednotlivými kluby.

Jako nástroj pro nalezení odpovědí sloužily použité analýzy, které se zabývaly především proměnnou „výdaje za služby“ + další hodnotou – závisí na analýze. Právě proměnná „výdaje za služby“ byla na začátku stanovena jako jakási výchozí hodnota, která bude sloužit pro porovnávání klubů. Překážkou při tvorbě těchto analýz byla absence veřejných zdrojů, zpravidla kvůli neochotě digitalizovat a poskytovat veřejně výroční zprávy a účetní výkazy. Nicméně zpracování všech analýz vycházelo ze zjištěných dat, která jsou reprezentována viz výchozí tabulka.

Sestavování analýz probíhalo záměrně od těch nejobecnějších, až po analýzu nejdetailejší. Smyslem bylo demonstrovat zjištěné výsledky - jejich odlišnosti a maximálně využít získaná data.

Prokázalo se zde, že čím detailnější analýzu aplikujeme, tím více se **zkoumaná závislost prokazuje**. Pokud by tedy pozorovaných jevů bylo značně víc, například všechny týmy ze zkoumané druhé fotbalové ligy za období osmi let, pak by se zkoumaná závislost potvrdila s pravděpodobností blížíce se k jistotě.

Z toho vyplývají následující kritéria, podle kterých lze jednotlivé analýzy hodnotit a přiřazovat jim určitou váhu.

#### **Hodnotící kritéria analýz:**

1. Počet zkoumaných klubů
2. Délka zkoumaného období
3. Rozdělení týmů (Obecné – skupiny, Přesnější – jednotlivě)
4. Existence a dostupnost proměnných, které chceme analyzovat
5. Stabilita zkoumaných klubů

Na základě těchto hodnotících kritérií dávám nejvyšší váhu analýze jednotlivých týmů, viz **Tabulka č. 7: Porovnání výdajů na jeden bod s průměrným umístěním**. Z této tabulky plyne, že se zkoumaná závislost nepotvrzuje ve všech zkoumaných případech, ale v drtivé většině – nastala zde pouze jedna výjimka.

Zajímavou obdobou tohoto výsledku je také **Graf č. 2: Nárusty výdajů mezi jednotlivými částmi tabulky**, který vychází z rozdělení zkoumaných týmu do částí tabulky, ve kterých se stabilně pohybovaly. Jedná se o detailnější a přesnější formu analýzy skupin.

Závěrečná odpověď na výzkumnou otázku tedy zní, že zkoumaná závislost mezi výdaji za služby a umístěním týmů v druhé lize **existuje**. Její míra a významnost se liší podle použitých způsobů zkoumání, kterým lze zpětně dávat váhu podle výše zmíněných hodnotících kritérií, viz hodnotící kritéria analýz.

## 8 Závěry a doporučení

Na základě dostupných zdrojů, dat a literatury, související se zkoumanými tématy, bylo dosaženo závěrů, které vychází z předem stanovených cílů a výzkumných otázek.

- V kapitole věnované organizačním strukturám profesionálních klubů, byl popsán konkrétní typ organizační struktury klubu FC Hradec Králově. Dále zde byla vysvětlena specifika sportovních klubů v kontextu organizačních struktur. Na základě zmíněných specifik byly definovány činnosti sportovního a marketingového oddělení. V neposlední řadě zde byl vysvětlen pojem sportovní marketing a jeho ekonomický přínos pro klub.
- Pro oblast práce, která se týká financování, rozpočtictví a hospodaření klubů, je charakteristické zejména zadlužení zkoumaných klubů. Jejich bytí závisí zpravidla na štědrosti sponzorů a pouze malá část ze všech sledovaných klubů může činit aktivity, které by směřovaly k růstu a k naplnění dlouhodobých cílů. Bylo zjištěno, že dominantním příjmem analyzovaných klubů, je poskytování reklamních služeb a prodej hráčů. Proti tomu hlavním výdajem, který představuje největší zátěž pro rozpočet všech zkoumaných klubů, jsou odměny hráčům a trenérům. Dále byly zjištěny rozdíly mezi financováním amatérských a profesionálních klubů. Jedná se především o odlišnost ve struktuře a původu příjmů.
- Kapitola věnovaná problematice hráčských smluv popisuje současné právní prostředí jako nedostatečné. To zejména kvůli ne zcela přesnému vymezení profesionálních sportovců. UEFA (Evropská fotbalová asociace) nařizovala Fotbalové asociaci České republiky (FAČR), aby byl hráč brán jako zaměstnanec, nikoliv jako Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Od tohoto nevhodného a neúplného vymezení se následně odvíjí nejasnosti, částečná netransparentnost ve vykazování a evidenci hráčů v profesionálních klubech. Mimo jiné zde byla vysvětlena práva a povinnosti hráče vůči klubu, metody vykazování hráčských smluv v účetnictví a způsoby nabytí hráčských smluv.

- Hloubka analýz a výpovědní hodnota případové studie byla ovlivněna dostupností dat z veřejných zdrojů. S ohledem na získaná data je potřeba zmínit, že daná případová studie slouží jako nástroj. Poukazuje na významnou souvislost mezi výší rozpočtu a sportovními výsledky, ale nepřináší jednoznačné a dostatečně průkazné závěry. Naopak je zde pojmenováno více faktorů, které sportovní výsledky klubů ovlivňují. Při naplnění kritérií, zmíněných v závěru případové studie, lze pomocí těchto analýz dosáhnout průkazných výsledků.

V sociální a společenské rovině pak tato práce přináší následující závěry. Kluby se v současné době snaží klást důraz na své mládežnické kategorie, někdy nazývané jako akademie. Zde by měl mladý talentovaný sportovec dostat profesionální sportovní vedení, vzdělání, relaxaci a volnočasové vyžití. Záměrem a smyslem fungování těchto akademií je výchova hráčů pro své „A“ mužstvo, případný prodej.

Z výše uvedeného pak vyplývá první doporučení, a sice vytvoření promyšleného strategického rozvoje svých mládežnických kategorií. V dnešní době se kluby mohou inspirovat u zahraničních velkoklubů, kde otázku mládežnických akademií řeší již výrazně déle, než je tomu v České republice.

Další doporučení směřuje směrem k péči o diváka, a to v rovině virtuální a fyzické. V současné době jsou dostupné nízkonákladové formy propagace klubu pomocí sociálních sítí. Těmito kanály je možné komunikovat a informovat fanoušky klubu. To vede k udržení jejich pozornosti a zájmu o daný klub. Přidaná hodnota může spočívat v oslovení nových fanoušků. Pozornost by měla v tomto ohledu směřovat i ke zlepšení komfortu diváků přímo na stadionu.

Odbornost a hloubka drtivé většiny témat, byla ovlivněna dostupností dat a zdrojů. Zejména pak případová studie, která kvůli nedostatku dat nenaplnila svůj potenciál. Poukazuje pouze na postupy, které v případě většího objemu dat vedly k přesnějším závěrům.

Mezi kluby se lišily metody účtování specifických položek. V přílohách k účetním závěrkám často chyběly popisky vykázaných položek a způsoby oceňování hráčského kádru. Pro čtenáře těchto výkazů je pak komplikované zjistit, jak si daný klub vlastně vede.

## 9 Seznam použité literatury

- Beech, John a Chadwick, Simon, eds. 2006.** *The marketing of Sport*. Harlow : Prentice Hall and Financial Times, 2006. ISBN 978-0-273-68826-6.
- ČÁP, Zdeněk a Jan HEJDA. 2013.** *Zákon o obchodních korporacích. Výklad jednotlivých ustanovení včetně jejich návaznosti na české a evropské předpisy*. Praha : Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-917-5.
- ČÁSLAVOVÁ, Eva. 2009.** *Management a marketing sportu*. Praha : Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- FILINGER, Jaroslav. 2015.** Hráčské smlouvy a jejich účetní vykazování. *AUDITOR*. 2015, Sv. ročník XXII, 5, stránky 19-23.
- FREYER, W. 1991.** *Handbuch des Sport-Marketing. 2. Auflage*. Wiesbaden : Forkel, 1991. ISBN: 9783771964207.
- KRÁL, Bohumil. 2010.** *Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd.* Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- NOVOTNÝ, Jiří. 2010.** *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III*. Praha : Oeconomica, 2010. ISBN 80-245-0979-2.
- NOVOTNÝ, Jiří. 2011.** *Sport v ekonomice*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- PROCHÁZKA, David. 2015.** Profesionální sport v ČR a ve světě. *AUDITOR*. 2015, Sv. ročník XXII, 5, str. 14.
- SHIM, Jae K. a Joel G. SIEGEL. 2005.** *Budgeting basics and beyond. 2nd ed.* New Jersey : Hoboken, John Wiley and Sons, Inc. , 2005. str. 332. ISBN 0471725021.
- SVEJKOVSKÝ, Jaroslav a DEVEROVÁ, Lenka, a kol. 2013.** *Právnícké osoby v novém občanském zákoníku*. Praha : C. H. Beck, 2013. ISBN978-80-7400-445-2..
- TULIS, Zdeněk. 2017.** fcvysocina.cz. *Redakce*. [Online] MF DNES, 18. Leden 2017. [Citace: 20. Leden 2020.] <https://www.fcvysocina.cz/clanek.asp?id=Rozhovor-MF-DNES-s-reditelem-Zdenkem-Tulisem-6029>.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. 1993.** *Management: a global perspective. 10th ed.* New York : McGraw-Hill, 1993. str. 234. ISBN 0070691703..

## 10 Seznam použitých účetních výkazů

**FC Mas Tábořsko:** Příloha k účetní závěrce FC MAS Tábořsko, a.s. za rok 2014, 2015, 2016, 2017. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56965554&subjektId=179206&spis=413408>

**FK Baník Sokolov:** Účetní závěrka a zpráva auditora FK Baník Sokolov, a.s. za rok 2014, 2015, 2016, 2017. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=115272>

**FC Hradec Králové:** Výroční zpráva a účetní závěrka FC Hradec Králové, a.s. za rok 2014, 2015, 2016, 2017. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=225202>

**FK Fotbal Třinec:** Účetní závěrka, zpráva auditora FK Fotbal Třinec, a.s. za rok 2014, 2015, 2016, 2017. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=701720>

**MFK Frýdek-Místek:** Účetní závěrka MFK Frýdek-Místek, a.s. za rok 2014, 2015, 2016. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=867716>

**Fotbalový klub Pardubice:** Účetní závěrka Fotbalový klub Pardubice, a.s. za rok 2014, 2015, 2016, 2017, 2018. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69840>

**FK Fotbal Třinec:** Účetní závěrka a zpráva auditora FK Fotbal Třinec, a.s. za rok 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=701720>

**FC Vysočina Jihlava:** Výroční zpráva FC Vysočina Jihlava, a.s. za rok 2017. Dostupná na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57973308&subjektId=596532&spis=685169>

## 11 Přílohy

1)

### 5.2.1. Nehmotný majetek

Software nad 60 tis. Kč se odepisuje po dobu 36 měsíců.

Přestup hráčů:

- práva k hráčům se smlouvou na dobu určitou se odepisují po dobu platnosti smlouvy.
- práva k hráčům na dobu neurčitou se odepisují 72 měsíců v souladu s § 32a) odst. 4) zákona o daních z příjmů

*Zdroj: Výroční zpráva FC Hradec Králové, a.s., za rok 2017*

2)

### 6. Doplnující údaje k Rozvaze a k Výkazu zisku a ztráty k 30. 6. 2017

Práva k hráčům (náklady na smluvní přestupy hráčů) jsou k 30. 6. 2017 ve výši 13 828 tis. Kč v cenách pořízení a evidují se jako jiný dlouhodobý nehmotný majetek (pol. B.I.4 v aktivech rozvahy).

*Zdroj: Výroční zpráva FC Hradec Králové, a.s., za rok 2017*

3)

### Přehled tržeb za hlavní činnosti společnosti

(v tis. Kč)

	2015-2016			2016-2017		
	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
Tržby z prodeje služeb - vstupné	568	568	0	1 345	1 345	0
Tržby z prodeje služeb - reklamy	12 839	12 839	0	22 174	22 162	12
Tržby z prodeje služeb - přestupy hráčů	2 242	2 242	0	4 705	4 705	0
Tržby z prodeje služeb - hostování	492	492	0	928	928	0
Tržby z prodeje služeb - nájem+ostatní	4 323	4 323	0	6 332	6 332	0
Změna stavu NV a HV						
Aktivace						
Celkem	20 464	20 464	0	35 484	35 472	12

*Zdroj: Výroční zpráva FC Hradec Králové, a.s., za rok 2017*

4)

### **3. Doplňující údaje k Rozvaze a k Výkazu zisku a ztráty**

#### **3.1. Uvedení významných položek**

##### **3.1.1. Komentář k údajům, které jsou nesrovnatelné s minulým účetním obdobím**

Zpracování této účetní závěrky pátý hospodářský rok tj. od 1.7.2016 - 30.6.2017 plní rozhodnutí valné hromady Bohemians Praha 1905, a.s. o změně účetního období, tzn. o přechodu z kalendářního roku na hospodářský rok, což je i v souladu se schvalujícím dopisem Finančního úřadu Praha 10 ze dne 22.3.2012 č.j. 198553/12/010511107819 , čímž se propojuje účetní období se sportovní sezonou. Jak je to u většiny profesionálních fotbalových klubů.

Porovnávání výsledků V. uceleného hospodářského roku tj. od 1.7.2016 - 30.6.2017 je srovnatelné s hospodařením minulého období (1.7.2015 - 30.6.2016).

Ve vykazovaném hospodářském roce, tj. k 30.6.2017 probíhala mistrovská utkání 1. liga e-Pojištění.cz na stadionu v Dolíčku, Vršovická 1489/31 Praha 10, což mělo za následek nejen zvýšení nákladů za nájem, údržbu hřiště (vyhřívání trávníků), jejímž majitelem je společnost Bohemians Real a.s. (od května 2017 Safety Real ,a.s.) ale i na pořádání jednotlivých utkání, atd. Vedle toho však i stoupá konkurenceschopnost mužstev a hráčů v 1. lize e-Pojištění.cz.

Na dosahované sportovní a ekonomické výsledky působily v období 2016-17 faktory související s působením našeho profesionálního A týmu v první fotbalové lize, což s sebou nese náklady a příjmy, včetně nutných a nemalých nákladů, které souvisejí se změnami v hráčském kádru a účasti ve sportovní soutěži, s úpravami a využíváním sportovišť, především stadionu v Dolíčku a dalších hřišť v pražské aglomeraci, vč. areálu SK Čechie Uhřetěves. Podobně dopady na náklady a příjmy, tedy i na řízení finančních toků, struktury bilance a výsledovky společnosti, mají náklady a příjmy související s komerční, provozní a bezpečnostní oblastí, zejm. ve dnech prvoligových a dalších fotbalových utkání.

##### **3.1.2. Podstatné položky pro hodnocení účetní jednotky, které nevyplývají z účetních výkazů**

V účetních výkazech není v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nijak ohodnocen hráčský kádr. Společnost tak sice vykazuje minimální hodnotu dlouhodobého hmotného majetku, přestože aktuální tržní hodnota kádru přesahuje částku 60 mil. Kč.

##### **3.1.3. Podstatné položky, které jsou v účetních výkazech kompenzovány**

Žádné

##### **3.1.4. Podstatné položky, které nejsou v účetních výkazech samostatně vykázány**

Žádné

##### **3.1.5. Rozpis odloženého daňového závazku nebo pohledávky**

O odloženém daňovém závazku nebylo účtováno, neexistují přechodné zdanitelné rozdíly. O odložené daňové pohledávce z titulu evidované daňové ztráty nebylo z důvodu opatrnosti účtováno.

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **30.06.2016**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2016		27583473

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Fotbalový klub Pardubice a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (liší-li se od bydliště)

K Vinici 1901  
Pardubice 2  
530 02

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> Součet A až D	1	20 648	-5 919	14 729	12 863
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	8 589	-5 919	2 670	2 878
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	7 089	-5 284	1 805	1 910
J. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8	6 999	-5 284	1 715	1 710
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	90		90	200
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	1 500	-635	865	968
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	1 071	-266	805	877
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	429	-369	60	91
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				

5)

Zdroj: Příloha ve zjednodušeném rozsahu k účetní závěrce Fotbalový klub Pardubice, a.s. za rok 2015/2016. Dostupná na odkazu: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52220184&subjektId=69840&spis=608392>

## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Dominik Štefan</b>
Studium:	I1700413
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Finanční management
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Financování a organizace sportovních klubů</b>
Název bakalářské práce AJ:	Financing and organization of sports clubs

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Práce se snaží poskytnout informace o způsobech financování a organizaci činností spojených se sportovním klubem. Mezi dílčí cíle patří: o Vyjmenovat specifické útvary organizační struktury profesionálního sportovního klubu, popsat činnosti těchto útvarů a poukázat na jejich přínos pro daný klub. o Definovat hlavní příjmové a výdajové položky rozpočtu sportovního klubu. o Zkoumat odlišnosti mezi finančními zdroji amatérských a profesionálních klubů. o Popsat problematiku profesionálních hráčských smluv v kontextu účetního výkaznictví. o Poukázat na metody účtování sportovních klubů ve vztahu k hráčskému kádru. Součástí bakalářské práce je případová studie o efektivnosti vynaložených prostředků na příkladu 2. fotbalové ligy. Cílem případové studie je hledání odpovědi na otázku, zdali jsou sportovní výsledky analyzovaných klubů ovlivněny velikostí výdajů, případně do jaké míry. Osnova: 1) Úvod 2) Organizační struktura klubů 3) Financování sportovních klubů 4) Rozpočet klubů 5) Případová studie: Souvislost mezi velikostí výdajů a sportovními výsledky klubu 6) Závěr

Beech, John a Chadwick, Simon, eds. 2006. The marketing of Sport. Harlow : Prentice Hall and Financial Times, 2006. ISBN 978-0-273-68826-6. ČÁP, Zdeněk a Jan HEJDA. 2013. Zákon o obchodních korporacích. Výklad jednotlivých ustanovení včetně jejich návaznosti na české a evropské předpisy. Praha : Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-917-5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. 2009. Management a marketing sportu. Praha : Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. FILINGER, Jaroslav. 2015. Hráčské smlouvy a jejich účetní vykazování. AUDITOR. 2015, Sv. ročník XXII, 5, stránky 19-23. FREYER, W. 1991. Handbuch des Sport-Marketing. 2. Auflage. Wiesbaden : Forkel, 1991. ISBN: 9783771964207. KRÁL, Bohumil. 2010. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8. NOVOTNÝ, Jiří. 2010. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III. Praha : Oeconomica, 2010. ISBN 80-245-0979-2. NOVOTNÝ, Jiří. 2011. Sport v ekonomice. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0. PROCHÁZKA, David. 2015. Profesionální sport v ČR a ve světě. AUDITOR. 2015, Sv. ročník XXII, 5, str. 14. SHIM, Jae K. a Joel G. SIEGEL. 2005. Budgeting basics and beyond. 2nd ed. New Jersey : Hoboken, John Wiley and Sons, Inc. , 2005. str. 332. ISBN 0471725021. SVEJKOVSKÝ, Jaroslav a DEVEROVÁ, Lenka, a kol. 2013. Právnícké osoby v novém občanském zákoníku. Praha : C. H. Beck, 2013. ISBN978-80-7400-445-2.. TULIS, Zdeněk. 2017. fcvsocina.cz. Redakce. [Online] MF DNES, 18. Leden 2017. [Citace: 20. Leden 2020.] <https://www.fcvsocina.cz/clanek.asp?id=Rozhovor-MF-DNES-s-reditelem-Zdenkem-Tulisem-6029>. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. 1993. Management: a global perspective. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 1993. str. 234. ISBN 0070691703

Garantující pracoviště: Katedra ekonomie,  
Fakulta informatiky a managementu

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

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018