

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Finanční analýza sportovní organizace

Miroslav Tomek

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Miroslav Tomek

Ekonomika a management

Název práce

Finanční analýza sportovní organizace

Název anglicky

Financial analysis of a sports organization

Cíle práce

Cílem práce je vyhodnotit současný ekonomický stav fotbalového klubu na základě finanční analýzy a následně navrhnout možnosti jeho dalšího rozvoje.

Metodika

Teoretická část bude vycházet z obecných informací o fotbale a možnostech jeho finančního řízení. Praktická část bude zaměřena přímo na konkrétní fotbalový klub a jeho hospodaření. Analýza bude provedena pomocí metod finanční analýzy (horizontální analýza, vertikální analýza a poměrové ukazatele). Nakonec bude provedena syntéza výsledků dílčích analýz a na jejich základě budou formulovány závěry a případná doporučení.

Doporučený rozsah práce

30 – 50

Klíčová slova

fotbal, klub, ekonomika, management, finance

Doporučené zdroje informací

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Třetí aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0

ŠÍMA, Jan. Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-58-3.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Tomáš Vacek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 4. 9. 2023

prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Finanční analýza sportovní organizace jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Tomáši Vackovi, PhD. za vedení práce, cenné připomínky, vstřícný přístup a průběžnou komunikaci během celého zpracování této bakalářské práce.

Finanční analýza sportovní organizace

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu ekonomického zdraví a finančních možností fotbalového klubu. Po teoretickém úvodu, který poskytuje přehled klíčových ukazatelů a analytických vzorců používaných k vyhodnocení finančního stavu organizace, následuje sekce věnovaná základním aspektům fotbalu, kde je představena jeho definice a rozdělení.

Dále je prováděno zkoumání příjmů a výdajů, které typicky generují fotbalové kluby. Tyto finanční toky jsou rozděleny do různých kategorií. Dále je popsána důležitost jednotlivých kategorií a jejich podíl na celkovém rozpočtu. V praktické části je analyzována ekonomická situace fotbalového klubu. Jsou zkoumány klíčové finanční ukazatele, jako je cashflow, ziskovost, likvidita a zadluženost. Výsledky těchto analýz jsou vyhodnoceny. V závěrečné části práce jsou diskutovány možnosti získání finančních prostředků pro fotbalový klub.

Klíčová slova: fotbal, klub, ekonomika, management, finance

Financial analysis of a sports organisation

Abstract

This bachelor thesis focuses on the analysis of the economic health and financial capabilities of a football club. After a theoretical introduction, which provides an overview of the key indicators and analytical formulas used to evaluate the financial health of an organisation, a section on the basic aspects of football is followed by a definition and breakdown of football.

An examination of the income and expenditure typically generated by football clubs is then undertaken. These financial flows are divided into different categories. The importance of each category and its contribution to the overall budget is then described. In the practical part, the economic situation of a football club is analysed. Key financial ratios such as cashflow, profitability, liquidity and debt are examined. The results of these analyses are evaluated. In the final part of the thesis, the possibilities of obtaining financial resources for the football club are discussed.

Keywords: football, club, economics, management, finance

Obsah

1. Úvod.....	12
2. Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Finanční analýza	13
2.2.1.1 Vertikální analýza.....	13
2.2.1.2 Horizontální analýza.....	14
2.2.2 Ukazatele rentability	14
2.2.2.1 Rentabilita aktiv (ROA)	14
2.2.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	14
2.2.2.3 Rentabilita tržeb (ROS)	15
2.2.3 Ukazatele aktivity	15
2.2.3.1 Rychlost obratu aktiv.....	15
2.2.3.2 Doba splatnosti pohledávek.....	15
2.2.3.3 Doba obratu závazků	16
2.2.4 Ukazatele likvidity	16
2.2.4.1 Likvidita I. stupně – Okamžitá likvidita.....	16
2.2.4.2 Likvidita II. stupně – Pohotová likvidita.....	16
2.2.4.3 Likvidita III. stupně – Celková likvidita	17
2.2.5 Ukazatele zadluženosti	17
2.2.5.1 Koeficient zadluženosti	17
2.2.5.2 Úrokové krytí.....	17
2.2.5.3 Koeficient samofinancování	18
2.2.6 Souhrné indexy hodnocení podniku	18
2.2.6.1 Index IN.....	18
3. Teoretická východiska	19
3.1 Účetní výkazy.....	19
3.1.1 Rozvaha	19
3.1.2 Výkaz zisku a ztráty.....	21
3.1.3 Cash flow	22
3.2 Kategorizace zisku	23
3.2.1 EBITDA.....	23
3.2.2 EBIT.....	23

3.2.3	EBT	24
3.2.4	EAT	24
3.3	Bilanční pravidla	24
3.3.1.1	Zlaté bilanční pravidlo financování	24
3.3.1.2	Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	24
3.3.1.3	Zlaté pari pravidlo.....	25
3.3.1.4	Zlaté poměrové pravidlo.....	25
3.4	Fotbal.....	25
3.4.1	Původ fotbalu	26
3.4.2	Další podoby fotbalu	26
3.4.2.1	Futsal.....	26
3.4.2.2	Plážový fotbal	27
3.4.3	Úrovně fotbalu	27
3.4.3.1	Amatérský.....	27
3.4.3.2	Profesionální	27
3.4.4	Struktura fotbalu	28
3.5	Příjmy	28
3.5.1	Příjmy z prodeje vysílacích práv	29
3.5.2	Příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit	30
3.5.3	Příjmy z prodeje vstupenek.....	31
3.5.4	Příjmy od UEFA	33
3.5.5	Příjmy z prodeje hráčů	34
3.5.6	Ostatní příjmy	34
3.5.6.1	Dary	34
3.5.6.2	Členské příspěvky.....	35
3.5.6.3	Dotace od vlády – státu.....	35
3.5.6.4	Příspěvky od měst a obcí	35
3.5.6.5	Startovné	36
3.5.6.6	Úroky z uložených vkladů	36
3.5.6.7	Nájemné z klubových sportovních, ubytovacích a dalších zařízení ..	36
3.6	Výdaje	36
3.6.1	Výdaje na mzdy	36
3.6.2	Výdaje na nákup hráčů.....	37
3.6.3	Provozní výdaje.....	38
4.	Vlastní práce	39
4.1	O klubu	39

4.2	Historie	40
4.2.1	Klub ze Starého města	40
4.2.2	Klub z Uherského Hradiště	40
4.2.3	Společná historie	40
4.3	Fotbalová akademie	41
4.4	Umístění ve sledovaných sezónách	42
4.5	Předpokládaný vývoj činnosti a hlavní rizika a nejistoty	42
4.6	Organizační struktura	42
4.7	Příjmy	44
4.8	Výdaje	47
4.9	Vertikální analýza	50
4.10	Horizontální analýza	52
4.11	Analýza poměrových ukazatelů	53
4.11.1	Rentabilita	53
4.11.2	Aktivita	55
4.11.3	Likvidita	55
4.11.4	Zadluženost	56
4.12	Souhrnné indexy hodnocení podniku	57
4.12.1	IN05	57
4.13	Bilanční pravidla financování	58
4.14	Návrhy pro zisk finančních prostředků	58
4.14.1	Oslava čtvrt století (25 let) klubu výročním zápasem se špičkovým evropským klubem	58
4.14.2	Sponzoring	59
4.14.3	Příměstský tábor s hvězdami klubu	59
4.14.4	Zapojení známého youtubera Gudu	60
5.	Závěr	61
6.	Seznam použitých zdrojů	63
7.	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	66
7.1	Seznam obrázků	66
7.2	Seznam tabulek	66
7.3	Seznam grafů	66
8.	Přílohy	67

1. Úvod

Fotbal, jedna z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších sportovních disciplín na světě, nese v sobě kouzlo vášně, soutěže a nekonečného vzrušení. Od zapadlých uliček městských čtvrtí po obrovské stadiony, fotbal spojuje lidi bez ohledu na jejich původ, věk či sociální status. Je to hra, která přesahuje jazykové a kulturní bariéry, a vytváří jedinečné spojení mezi hráči i diváky po celém světě.

Stal se nejen sportem, ale skutečným fenoménem, který formuje společnost a ovlivňuje životy mnoha lidí. Každý zápas je jako divadelní představení plné dramatických momentů, umělecky provedených gólů a vášnivých reakcí fanoušků. Je to nejen o týmové strategii a individuálním umění, ale také o srdci a duši, které každý hráč vkládá do každého okamžiku na hřišti.

Historie fotbalu sahá až do starověkých civilizací, ale jeho moderní podoba se začala utvářet v 19. století. Od té doby prošel fotbal neuvěřitelným vývojem, vyrostl do podoby globálního fenoménu s mezinárodními soutěžemi, mistrovstvími světa a miliony oddaných příznivců. Fotbal nejen poskytuje vzrušení na hřišti, ale také vytváří jedinečné sociální a kulturní prostředí, které spojuje lidi napříč hranicemi a vytváří nezapomenutelné vzpomínky.

Důležitá je ve fotbale i finanční stránka. Má zásadní význam a tvoří nepostradatelnou součást jeho dynamiky. Fotbal se proměnil v rozsáhlý průmysl s obrovskými peněžními pohyby, které ovlivňují nejen kluby a hráče, ale i celkovou ekonomiku a obchodní prostředí.

Hlavními faktory jsou hráčské přestupy, sponzorství, marketing a televizní práva. Kluby utrácí obrovské částky za přestupy, často přesahující stovky milionů eur. Sponzorství a marketing poskytují klíčové příjmy díky lukrativním smlouvám s mezinárodními společnostmi. Televizní práva zajišťují obrovské příjmy pro kluby. Finance významně ovlivňují kvalitu hráčských kádřů a konkurenceschopnost ligy.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je identifikace finančního zdraví sportovní organizace. V práci budou provedeny výpočty klíčových ukazatelů, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Tato analýza nám poskytne hlubší vhled do finančního zdraví organizace a umožní posoudit její výkonnost a stabilitu v různých oblastech. Na závěr práce budou předloženy návrhy na získání finančních prostředků pro klub. Pro provedení výpočtů v této práci budou využity účetní výkazy klubu 1.FC Slovácko, které jsou dostupné na webové stránce justice.cz.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické části, praktické části a závěru. Teoretická část se zaměřuje na ekonomické aspekty hospodaření fotbalových klubů, kde jsou podrobně zpracovány možné příjmy a výdaje těchto klubů. Praktická část následně aplikuje metody finanční analýzy k zhodnocení finančního stavu konkrétního klubu. V závěru budou shrnuty výsledné hodnoty finančního zdraví a jejich důsledky.

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýzu lze definovat různými způsoby, ale v jádru představuje systematický rozbor dostupných informací, zejména obsažených v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (Homolka a kol., 2014).

2.2.1.1 Vertikální analýza

Představuje procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem vertikálního rozboru je identifikovat, jak jednotlivé složky ovlivňují celkovou bilanční sumu a sledovat časový vývoj struktury majetku a finančního portfolia. Jelikož vertikální analýza pracuje s relativními hodnotami (vyjádřenými v procentech), umožňuje také porovnání s jinými firmami ve stejném odvětví nebo obecně s průměrnými hodnotami v daném sektoru podnikání (Růčková, 2021).

2.2.1.2 Horizontální analýza

Podle Homolky a kol. (2014, str. 184) „jedná se o analýzu, která sleduje časový trend vybrané položky účetních výkazů. Pro zpracování této analýzy je nejvhodnější používat nejméně pětileté časové řady. Při samotných výpočtech trendu se používá řetězových indexů, bazických indexů, regresní analýzy i dalších statistických metod. Důležitou úlohu při výpočtech trendu hraje délka časové řady“.

2.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí schopnost podniku dosahovat zisku, tj. zachycují hospodárnost či nehospodárnost podnikání se svěřenými prostředky, poskytují pohled na intenzitu vstupů a výstupů, odráží se v nich vliv dalších ukazatelů aktivity, zadluženosti a likvidity (Homolka a kol., 2014).

2.2.2.1 Rentabilita aktiv (ROA)

$$= \text{EBIT} / \text{aktiva} \quad (1)$$

(Homolka a kol., 2014)

Podle Růžkové (2021, str. 65) „vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu“.

Podle Scholleové (2017, str. 177) „ROA je klíčovým měřítkem rentability. Poměruje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu. S rentabilitou aktiv se lze setkat v několika tvarech, ale jako nejvhodnější se jeví tvar s EBIT“.

2.2.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$= \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (2)$$

(Gene Siciliano, 2003)

Jedná se o měření míry návratnosti vlastního kapitálu. (Gene Siciliano, 2003).

ROE vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Ukazuje, kolik zisku společnost generuje za každou korunu, kterou vlastníci do ní investují. (Walsh, 2003).

Podle Růžkové (2021, str. 67) „vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku“.

Na úrovni celé ekonomiky je rentabilita vlastního kapitálu hnací silou průmyslových investic, růst hrubého národního produktu, zaměstnanost, daňové příjmy státu a tak dále. Je

tedy rozhodujícím rysem celkového moderního tržního hospodářství i jednotlivých podniků (Walsh, 2003).

2.2.2.3 Rentabilita tržeb (ROS)

$$= \text{čistý zisk} / \text{tržby} \quad (3)$$

(Růžková, 2021)

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel se také nazývá ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže (Růžková, 2021).

2.2.3 Ukazatele aktivity

Podle Scholleové (2017, str. 180) „*ukazatele aktivity zachycují, jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části. Ukazuje, zda má přebytečné kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti*“.

2.2.3.1 Rychlost obratu aktiv

$$= \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (4)$$

(Scholleová, 2017)

Podle Scholleové (2017, str. 180) „*komplexní ukazatel, který udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Měl by se pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1*“.

2.2.3.2 Doba splatnosti pohledávek

$$= \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360) \quad (5)$$

(Scholleová, 2017)

Podle Scholleové (2017, str. 181) „*udává počet dnů, kdy musí firma čekat, než dostane za již prodané výrobky a služby zaplacené. Po dobu od předání výrobků poskytuje firma svým odběratelům obchodní úvěr*“.

Podle Růžkové (2021, str. 76) „*tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur, neboť většina expedovaného zboží je fakturována a každá faktura má svou dobu splatnosti*“.

2.2.3.3 Doba obratu závazků

$$= \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360) \quad (6)$$

(Scholleová, 2017)

Podle Scholleové (2017, str. 181) „*ukazatel udává počet dnů, po které firma od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr*“.

2.2.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost plnit běžné závazky hotovostí nebo jinými aktivy které lze rychle přeměnit na hotovost, k zaplacení účtů v okamžiku jejich splatnosti. Jinými slovy, společnost má dostatek hotovosti nebo dostatek aktiv, která se stanou hotovostí, takže je schopna vypisovat šeky, aniž by došlo k jejich vyčerpání peněz (Gene Siciliano, 2003).

Ukazatele likvidity jsou: Ukazatel prvního, druhého a třetího stupně (Homolka a kol., 2014).

2.2.4.1 Likvidita I. stupně – Okamžitá likvidita

$$= \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \quad (7)$$

(Homolka a kol., 2014)

Podle Růčkové (2021, str. 60) „*představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Do čitatele jsou tedy dosazovány peněžní prostředky, které jsou sumou položek peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Součástí krátkodobých závazků jsou i krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím a krátkodobé finanční výpomoci, které jsou v rozvaze vedeny jako součást krátkodobých závazků*“.

U okamžité likvidity nesplnění stanovených parametrů nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy, protože i ve firemních podmínkách se poměrně často vyskytuje využívání účetních přetažků, kontokorentů, které nemusí být při použití z údajů z rozvahy patrné (Růčková, 2021).

Likvidita I. stupně má doporučenou hodnotu v rozmezí 0,9–1,1 (Růčková, 2008).

2.2.4.2 Likvidita II. stupně – Pohotová likvidita

$$= (\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (8)$$

(Homolka a kol., 2014)

Udává, jak je podnik schopný hradit své krátkodobé závazky pouze z krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek (Homolka a kol., 2014).

Likvidita II. stupně má doporučenou hodnotu 1–1,5 (Růčková, 2008).

Podle Růčkové (2021, str. 61) „z doporučených hodnot pro tento ukazatel je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby“.

2.2.4.3 Likvidita III. stupně – Celková likvidita

= (krátkodobý finanční majetek + krátkodobé pohledávky + zásoby) / krátkodobé závazky
(9)

(Homolka a kol., 2014)

Podle Růčkové (2021, str. 62) „běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků“.

Likvidita III. stupně má doporučenou hodnotu 1,5–2,5 (Růčková, 2008).

2.2.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se primárně zaměřují na porovnání externího financování s vlastními zdroji, ale zabývají se i schopností hradit náklady dluhu (Scholleová, 2017).

2.2.5.1 Koeficient zadluženosti

= cizí zdroje / celková aktiva
(10)

(Homolka a kol., 2014)

Podle Homolky a kol. (2014, str. 191) „představuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Upřednostňovaná výše hodnoty tohoto ukazatele se různí, pro věřitele je nejvýhodnější co nejnižší, zatímco vlastníci touží po vyšších výnosech, které jsou vykoupěny vyšším stupněm zadlužení. Obecně platí, že čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů“.

2.2.5.2 Úrokové krytí

= EBIT / úroky
(11)

(Rosochatecká, 2014)

Podle Rosochatecké (2014, str. 41) „vyjadřuje schopnost podniku hradit úroky, tzn. platit věřitelům za zapůjčení kapitálu. Čím vyšší hodnotu ukazatele dosahuje, tím lepší je pozice podniku vůči věřitelům“.

Podle Scholleové (2017, str. 183) „informuje o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku“.

Optimální hodnota je 100 % (Rosochatecká, 2014).

Ideální trend ukazatele by měl představovat hodnotu přesahující 5 (Rosochatecká, 2014).

2.2.5.3 Koeficient samofinancování

$$= (\text{vlastní zdroje} / \text{celková aktiva}) * 100 \quad (12)$$

(Rosochatecká, 2014)

Podle Rosochatecké (2014, str. 99) „ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává do jaké míry je podnik schopen pokrýt své prostředky vlastními zdroji“.

Podle Homolky a kol. (2014, str. 192) „tento ukazatel slouží pro zjištění poměru, v jakém jsou celková aktiva financována akcionáři“.

2.2.6 Souhrné indexy hodnocení podniku

Podle Scholleové (2017, str. 191) „protože některé z ukazatelů finanční analýzy mohou vypovídat o podniku pozitivně, jiné negativně, byly vyvinuty modely, které prostřednictvím jednoho čísla – souhrnného indexu, představí celkovou finanční charakteristiku podniku a vyjádří jeho výkonnost a ekonomickou situaci“.

2.2.6.1 Index IN

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{ob. aktiva}}{\text{krátk. závazky}} \quad (13)$$

(Scholleová, 2017)

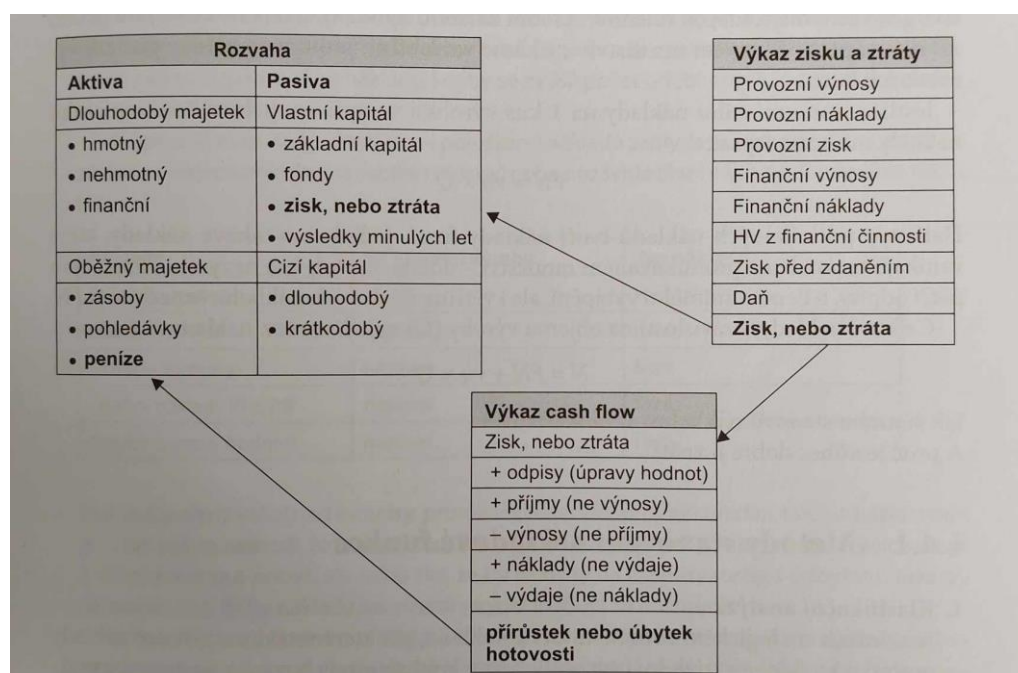
Je český index hodnocení. Právě proto, že respektuje české specifické podmínky se dá očekávat, že by měl patřit k indexům, které budou mít velmi dobrou vypovídající schopnost (Růčková, 2021).

3. Teoretická východiska

3.1 Účetní výkazy

Mezi účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Všechny tyto tři výkazy jsou vzájemně provázané. Výsledný zisk případně ztráta, který lze vyčíst z výkazu zisku a ztráty se následně odráží v rozvaze i ve výkazu cash flow. Výsledná hodnota cash flow se naopak ukáže v hodnotě aktiv v rozvaze (Scholleová, 2017).

Obrázek 1 Provázání účetních výkazů a jejich souvislosti



Zdroj: Scholleová (2017)

3.1.1 Rozvaha

Podle Růčkové (2021, str. 24) „rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku, respektive kratších období“.

Rozvaha zahrnuje hodnoty aktiv, na které má účetní jednotka vlastnická práva, a zároveň vykazuje hodnoty pasiv, které představují zdroje financování těchto aktiv (Čermáková, 2019).

Podle Homolky a kol. (2014, str. 57) „porovnání dvou rozvah za po sobě jdoucí roky (období) umožňuje zjistit, jak se finanční situace vyvíjí a učinit potřebná dlouhodobá i krátkodobá opatření k efektivnímu rozvoji podniku“.

Rozvaha poskytuje celkový pohled na finanční situaci podniku a zároveň detailně informuje o původu jeho majetku. Tento dokument vzniká na základě záznamů v účetnictví a musí zajistit, aby součet hodnot aktiv byl roven součtu hodnot pasiv (Čermáková, 2019).

Podle Čermákové (2019, str. 24) „otevření počátečních zůstatků účtu k prvnímu dni následujícího účetního období je uskutečněno prostřednictvím Počátečního účtu rozvážného“.

Konečný účet rozvážný je uzávěrkový účet, na který se přenáší zůstatek všech rozvahových účtů k poslednímu dni účetního období. Tímto způsobem se do tohoto účtu zapíše zůstatky všech rozvahových účtů a výsledek hospodaření za dané účetní období. Tento postup uzavírá účetní systém pro dané účetní období (Čermáková, 2019).

Podle Růčkové (2008, str. 23) „při analýze rozvahy sledujeme zejména:

- Stav a vývoj bilanční sumy
- Strukturu aktiv, její vývoj a přiměřenost velikosti jednotlivých položek
- Struktura pasiv, její vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu, bankovních a dodavatelských úvěrů
- Relace mezi složkami aktiv a pasiv, tj. velikost stálých aktiv a dlouhodobých pasiv, velikost stálých aktiv a vlastního kapitálu, velikost oběžných aktiv a krátkodobých cizích pasiv, finanční majetek a krátkodobé pohledávky ke krátkodobým pasivům“.

Obrázek 2 Zjednodušené schéma rozvahy

ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
Majetková struktura	Zdroje krytí
Pohledávky za upsaným zákl. kapitálem	Vlastní kapitál
Stálá aktiva	<ul style="list-style-type: none"> • základní kapitál • kapitálové fondy • fondy ze zisku • VH minulých let • VH běžného účetního období
<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobý nehmotný majetek • dlouhodobý hmotný majetek • dlouhodobý finanční majetek (finanční investice) 	Cizí zdroje
Oběžná aktiva	<ul style="list-style-type: none"> • rezervy • dlouhodobé závazky • krátkodobé závazky • bankovní úvěry
<ul style="list-style-type: none"> • zásoby • pohledávky • krátkodobý finanční majetek (pokladna, Bú) 	Ostatní -přechodné účty pasiv
Ostatní – přechodné účty aktiv	výdaje příštích období
náklady příštích období	výnosy příštích období
příjmy příštích období	
Suma aktiv	= Suma pasiv

Zdroj: webové stránky Inovace VOV (2020)

3.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Podnik je založen za účelem provádění činnosti, která má za cíl generovat zisky a podporovat růst podniku, konkrétně zvyšovat jeho tržní hodnotu. Účetní dokument, který sleduje výsledky hospodaření podniku, je nazýván Výkaz zisku a ztráty, a běžně se označuje jako výsledovka nebo zkráceně VZZ (Scholleová, 2017).

Podle Růčkové (2021, str. 132) „je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty obvykle hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují nebo spíše ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou tedy významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti“.

Podle Scholleové (2017, str. 38) „výkaz zisku a ztráty vysvětluje proces tvorby zisku jako přírůstků do vlastního kapitálu tvořícího součást pasiv a sloužícího k hodnocení schopnosti firmy zhodnocovat vložený kapitál“.

Při finanční analýze podniku se zaměřujeme na strukturu a dynamiku finančního výkazu, a to jak celkově, tak i v rámci jednotlivých položek. Tento finanční výkaz je pravidelně sestavován v ročních nebo kratších intervalech, což umožňuje sledovat vývoj a změny ve finanční situaci podniku (Růčková, 2008).

Výkaz zisku a ztrát se objeví v koncové rozvaze jako součást vlastního kapitálu. Dlouhodobý majetek je za sledované období upravován o odpisy. Ostatní položky rozvahy odhalují reálné změny v podnikových aktivitách, jako je například proměna stavu zásob, pohledávek a dalších klíčových aspektů (Scholleová, 2017).

Výsledek hospodaření se člení na:

- VH provozní
- VH z finančních operací
- VH za běžnou činnost
- VH mimořádný
- VH za účetní období
- VH před zdaněním

(Růčková, 2008)

V rámci výkazu zisku a ztráty jsou jak výnosy, tak náklady strukturovány do dvou hlavních kategorií: z provozní činnosti a z finanční činnosti (Scholleová, 2017).

Obrázek 3 Zjednodušené schéma výkazu zisku a ztrát

	Běžné období	Minulé období
Provozní výnosy		
- Provozní náklady		
*Provozní výsledek hospodaření		
Finanční výnosy		
- Finanční náklady		
*Finanční výsledek hospodaření		
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		
- Daň z příjmů		
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)		
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		
*Čistý obrat za účetní období		

Zdroj: webové stránky DU (2022)

3.1.3 Cash flow

Známy také jako výkaz o peněžních tocích, mapuje pohyb peněžních prostředků v podniku. Zahrnuje reálné příjmy (peníze, které do podniku skutečně přišly) a výdaje (peníze, které skutečně z podniku odešly). Kromě celkové sumy poskytuje důležité informace o konkrétních hodnotách, což umožňuje sledovat, odkud peníze do podniku přicházejí a kam naopak odcházejí. Tímto způsobem výkaz umožňuje detailní pohled na peněžní situaci podniku (Scholleová, 2017).

Podle Růčkové (2008, str. 136) „výhodou sestavování výkazu cash flow je, že není ovlivněn metodou odpisování majetku, neboť při použití rovnoměrného a zrychleného odpisování účetní jednotka vykáže stejné peněžní toky, ale výsledek hospodaření se může výrazným způsobem lišit, účetní odpisy nejsou spojeny s pohybem peněžních prostředků. Další výhodou je fakt, že tento výkaz není zkruslován systémem a vyšší časového rozlišení - ovlivňuje zejména oblast nákladů a výnosů, ale nemusí mít vliv na peněžní toky“.

Podle Homolky a kol. (2014, str. 67) „cash flow (peněžní tok) je reálný pohyb (tok) peněz v podniku, neboli veličina, která odráží přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při hospodářské činnosti za určité období“.

Důležitá není jen informace o konečném stavu peněz, ale také odkud peníze pocházejí a kde a jak jsou vynakládány. Posuzováním jednotlivých složek může podnikatel přijít na rezervy v řízení - např. platební morálka odběratelů a možnosti v lepším řízení zásob (Scholleová, 2017).

Obrázek 4 Struktura výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků

Zisk po úhradě úroků a zdanění
+ odpisy
+ jiné náklady
- výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
Cash flow ze samofinancování
± změna pohledávek (+ úbytek, - přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
± změna zásob (+ úbytek)
± změna krátkodobých závazků (+ přírůstek)
Cash flow z provozní činnosti
± změna fixního majetku (+ úbytek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
Cash flow z investiční činnosti
± změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
Cash flow z finanční činnosti

Zdroj: Růčková (2008)

3.2 Kategorizace zisku

3.2.1 EBITDA

Je zisk před započtením úroků, daní a odpisů. Tento ukazatel, který hodnotí finanční výkonnost společnosti, slouží jako alternativa k ukazatelům výnosnosti nebo čistého zisku. EBITDA v podstatě představuje čistý zisk, ke kterému se následně připočtou úroky, daně a odpisy. Tento ukazatel se často využívá k porovnání firem v odvětví, jelikož eliminuje vliv finančních a kapitálových nákladů. Je však třeba zdůraznit, že může poskytnout zkreslený obraz o celkové situaci firmy (webové stránky CzechWealth, c2006-2024).

3.2.2 EBIT

Neboli zisk před odečtením úroků a daní, odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. V oblasti finanční analýzy se uplatňuje zejména při potřebě mezipodnikového srovnání. Tento ukazatel vychází z předpokladu, že i při stejném daňovém zatížení mohou mít firmy rozdílnou bonitu z pohledu věřitelů. Tím pádem by mohl vliv výše úroků ovlivnit vnímání výsledku hospodaření v hlavní oblasti podnikatelské činnosti (Růčková, 2021).

3.2.3 EBT

Podle Růčkové (2021, str. 65) „zisk před zdaněním, tedy provozní zisk již snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně. Využijeme jej tam, kde chceme zajistit srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením“.

3.2.4 EAT

Znamená zisk po zdanění. Ve výkazu zisku a ztráty jej nalezneme jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Kategorie čistého zisku se uplatňuje v různých ukazatelích, které hodnotí výkonnost firmy (Růčková, 2021).

3.3 Bilanční pravidla

Jedná se o doporučení pro vedení společnosti v oblasti financování, s cílem dosáhnout dlouhodobé finanční stability a rovnováhy. Tyto principy obvykle zahrnují čtyři pravidla (Kislingerová, 2001).

3.3.1.1 Zlaté bilanční pravidlo financování

$$\text{Dlouhodobý majetek} = (\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobý cizí kapitál}) \quad (14)$$

(Scholleová, 2017)

Podle Kislingerové (2001, str. 66) *"toto pravidlo říká, že je nezbytné "sladovat" časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů, ze kterých je financování. Zda platí, že dlouhodobý finanční majetek financujeme především z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů, krátkodobé složky majetku z odpovídajících krátkodobých zdrojů"*.

3.3.1.2 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

$$\text{Vlastní zdroje} > \text{Cizí zdroje} \quad (15)$$

(Scholleová, 2017)

Podle Kislingerové (2001, str. 67) *"sleduje vztahy na straně pasiv a říká, že vlastní zdroje by pokud možno měly převyšovat cizí zdroje"*.

3.3.1.3 Zlaté pari pravidlo

$$\text{Dlouhodobý majetek} = \text{Vlastní kapitál} \quad (16)$$

(Scholleová, 2017)

Toto pravidlo se zaměřuje na vztah mezi dlouhodobým majetkem a vlastním kapitálem. Předpokládá se, že podnik ve svém financování využívá i cizích zdrojů, a proto se tyto položky rovnají jen v krajním případě (Kislingerová, 2001).

3.3.1.4 Zlaté poměrové pravidlo

$$\text{Tempo růstu investic} < \text{Tempo růstu tržeb} \quad (17)$$

(Scholleová, 2017)

Podle Kislingerové (2001, str. 67) *"tempo růstu investic by v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo ani v krátkodobém časovém horizontu předstihovat tempo růstu tržeb"*.

3.4 **Fotbal**

Fotbal je nejpopulárnější sport na světě. Lidé fotbalu nedokážou odolat. Ať už kopání do balonu nebo jeho sledování. Hraje ho kolem 250 milionů lidí a neustále se rozrůstá televizní publikum (Goldblatt, 2010).

Podle Kureše (2018. str. 5) *„díky jeho přitažlivosti pro hráče i diváky se hraje prakticky na celém světě a snad žádný z jiných sportů nedoznal takové popularity a rozmachu, jako právě on. Je jedním ze sportů, jímž se poměřuje sportovní vyspělost jednotlivých zemí, jedním ze sportů, který smazává hranice mezi státy i rozdíl mezi lidskými rasami“*.

Podle Goldblatta a dalších (2010. str. 10) *„fotbal lidi spojuje a dodává jim pocit identity. Jde o nekonečný seriál, který do našich životů vnáší pojem o čase a stává se zdrojem věčných debat. Jsou v něm obsaženy všechny stránky lidské existence: hrdinové i darebáci, láska a nenávisť, moc, politika i peníze. Tak jako sám život i fotbal přináší vedle neskutečně krásných okamžiků zdrcující momenty zklamání“*.

Podle Goldblatta a dalších (2010. str. 10) *„skoro by se dalo říct, že fotbal je univerzálním jazykem. Můžete se objevit v cizí zemi, o jejíž řeči nemáte ani ponětí. Ale přesto budete schopni navázat konverzaci za pomoci několika gest, doprovázených jmény některých předních hráčů“*.

Na hřišti proti sobě hráči hrají 11 na 11 dva poločasy po 45 minutách. Orgán, který řídí celosvětový fotbal se jmenuje FIFA (Fédération Internationale de Football Association). Nejlepší ligy světa jsou: Premier League (Anglie), La Liga (Španělsko), Serie A (Itálie) a Bundesliga (Německo) (Gifford, 2010).

Podle Novotného (2011, str. 266) „*sportovní klub jako takový nemá pro fanouška smysl. Atraktivita vzniká až při soupeření s jiným klubem, příznivce zajímá vítězství jeho týmu, mužstva, klubu. A protože vzájemné zápasy pouze dvou soupeřů jsou málo přitažlivé, je žádoucí do soutěže zapojit více klubů – týmů. Z toho důvodu vznikla dlouhodobá soutěž nazvaná liga. Liga představuje (společně s klubem) další důležitou instituci profesionálního sportu ve sféře kolektivních her*“.

Fotbal má svá pravidla, které řídí IFAB (Mezinárodní výbor pro pravidla), který je zodpovědný za celosvětová pravidla fotbalu. Každá země má svou Národní fotbalovou asociaci, která je zodpovědná za fotbal v každé jednotlivé zemi. V pravidlech je popsáno, v jakých rozměrech může být hrací plocha, jaký může být povolený míč, výstroj hráčů. Jsou zde i další pravidla o zahájení a ukončení utkání nebo o ofsajdu (Kureš, 2018).

3.4.1 Původ fotbalu

Nikdo úplně přesně neví, kde se novodobý fotbal začal hrát. Stará vyobrazení starší více než 2000 let znázorňují Číňany, kteří hrají hru, kde se snaží dopravit míč z vycpané zvířecí kůže mezi tyče bambusové branky vysoké až 10 metrů. Počátky organizace fotbalu sahají ke konci 18. století. Ve Velké Británii se ve školách i univerzitách hrály hry podobné fotbalu. Pravidla ale nebyla ve všech školách sjednocená. V roce 1863 se v Londýně sešli zástupci 12 klubů a založili a sjednotili pravidla hry (Goldblatt, 2010).

Za jedno století se z neformální hry stal sofistikovaný sport, ve kterém je hodně peněz a sledují ho miliony diváků. Pozměnila se pravidla, aby se stal ještě více atraktivním. Vytvořily se soutěže, kde je možné postupovat a sestupovat. Do fotbalu vstupují firmy a platí si reklamy. Fotbal se postupně stává komerčním (Gifford, 2010).

3.4.2 Další podoby fotbalu

3.4.2.1 Futsal

Jeho kořeny sahají do Jižní Ameriky. Futsal je sálová podoba fotbalu. Používá se menší a těžší míč. Hraje se na menším prostoru a klíčové jsou ve hře technické dovednosti a držení balonu (Goldblatt, 2010).

Futsal se hraje v počtu čtyři hráči a jeden brankář. Hrací doba je rozdělena na dva poločasy po 20 minutách čistého času. Vypadá jako „fotbal v hale“ (Kresta, 2009).

3.4.2.2 Plážový fotbal

Plážový fotbal se hraje na pískovém obdélníkovém hřišti o více než dvojnásobně menších rozměrech, než je fotbalové hřiště. Branka má také menší rozměry než fotbalová. Hru hraje vždy pět hráčů na každé straně, čtyři hráči v poli a jeden brankář, dalších pět hráčů může sedět na lavičce (webové stránky Českého olympijského týmu, c1999-2024).

3.4.3 Úrovně fotbalu

Podle Goldblatta a dalších (2010. str. 10) „*státní reprezentace a profesionální fotbalové kluby stojí na samém vrcholu obrovské pyramidy hráčů, pořadatelů a trenérů, kteří společně vytvářejí fotbalovou kulturu. Bez široké základny mládežnického a rekreačního fotbalu by profesionální fotbal neměl odkud brát nové hráče a funkcionáře, nebylo by ani nových generací fotbalových fanoušku a nadšenců*“.

3.4.3.1 Amatérský

Amatérský hráč je ten, který není profesionálním hráčem (webové stránky FAČR, 2023).

Vývoj statusu samotného fotbalového hráče prošel časem významnými proměnami. Ze začátku šlo o amatérského hráče, který si fotbal zahrával pro radost a zábavu. Postupně se však přeměnil v hráče, jenž si udržoval své civilní zaměstnání a z fotbalu čerpal především drobné materiální výhody (jako například výstroj, vybavení a strava). Později se pak stal plně profesionálním hráčem, pro nějž se fotbal stal jediným způsobem obživy (Novotný a Nezmar, 2023).

Klub se zaměřuje na trénink a rozvoj mladých hráčů. Jen několik amatérských celků má finanční strukturu stejnou jako profesionální kluby (Novotný, 2011).

3.4.3.2 Profesionální

Profesionální fotbalový hráč je ten, který má s prvoligovým nebo druholigovým klubem podepsanou profesionální smlouvu. (webové stránky FAČR, 2023)

Podle Novotného a Nezmara (2023, str. 9) „*produkční faktor hráč/hráči má svůj trh, kde se hráči nabízejí a kluby je poptávají. Dochází ke střetu nabídky s poptávkou a utváří se cena hráče. Od té se odvíjí i výše kontraktu, který hráč podepisuje s profesionálním klubem*“.

V Česku jsou povinny všechny profesionální kluby být pod záštitou LFA (Ligové fotbalové asociace), která byla založena roku 2011. LFA řídí a organizuje profesionální soutěže. V Čechách je profesionální první a druhá liga (webové stránky LFA, 2019).

V současné době se navíc čím dál častěji řeší a obchoduje i marketingový potenciál těchto profesionálních hráčů (Novotný a Nezmara, 2023).

Profesionální sportovní klub lze charakterizovat jako organizaci, která působí v specifickém prostředí a směřuje k maximalizaci svých příjmů nebo užitku. Sám o sobě svým zákazníkům nepřináší v podstatě žádný užitek, ten je tvořen až ve chvíli, kdy se klub střetává s dalším klubem. Při takovémto střetu vzniká výsledný produkt - sportovní utkání (Šíma, 2019).

3.4.4 Struktura fotbalu

V Čechách je deset výkonnostních úrovní.

- 1) Fotbalová liga
- 2) Fotbalová národní liga
- 3) ČFL, MSFL
- 4) Divize
- 5) Krajský přebor
- 6) 1.A třída
- 7) 1.B třída
- 8) II. třída
- 9) III. třída
- 10) IV. Třída

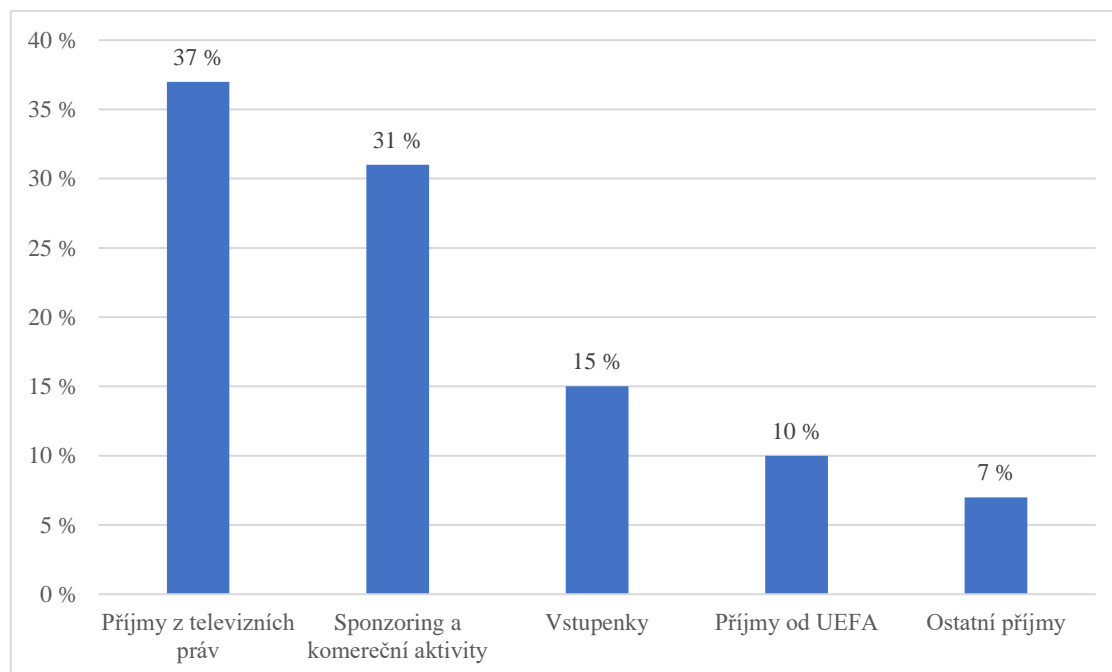
(webové stránky FAČR, 2023)

3.5 Příjmy

Podle Šímy (2019, str. 47) „*podíl jednotlivých příjmů se napříč evropskými ligami značně liší. Odvíjí se od velikosti trhu, popularity fotbalu v dané zemi, ale také popularity dané soutěže ve světě. Výsadní postavení mezi všemi evropskými soutěžemi mají nejpoblábnější a nejbohatší ligy označované jako „top 5“*“.

Příjmy evropských fotbalových klubů v nejvyšších ligách stále stoupají. Průměrný roční nárůst za období posledních deseti let činil 6,6 % ročně (Šíma, 2019).

Graf 1 Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách



Zdroj: Podíl příjmů v nejvyšších evropských ligách (Šíma, 2019)

3.5.1 Příjmy z prodeje vysílacích práv

První pokusy o televizní přenosy se datují ještě před druhou světovou válkou. Přenosy fotbalových utkání se začaly vysílat až v padesátých letech. Některá utkání z mistrovství světa v roce 1954 se poprvé vysílala živě po celé Evropě. Tradiční zastánci fotbalu se však vůči těmto přenosům bránili. Obávali se, že by lidé mohli přestat chodit na stadiony a raději by si pustili fotbal pouze doma před televizní obrazovkou. Naštěstí se většinou jejich obavy nenaplnily (Goldblatt, 2010).

Příjmy klubů z prodeje televizních práv na zápasy stále rostou na významu a tento způsob financování se výrazně zvětšuje od poloviny 90. let minulého století. Současně se, s ohledem na relativně dlouhodobé smlouvy na prodej TV práv, jedná i o jeden z nejjistějších a nejstabilnějších zdrojů (Novotný, 2011).

Podle Šímy (2019, str. 17) „televizní práva obvykle kolektivně prodávají orgány zastupující danou ligu, a to televizním společnostem či zprostředkovatelům. Následně přerozdělují obdržené finance všem klubům dané soutěže podle předem daného klíče“.

Profesionální ligy a kluby využívají konkurence televizních vysílatelů a vyjednávají si pro sebe mnohem výhodnější podmínky prodeje přenosových práv. Televize zabezpečují značnou část financování profesionálního sportu. Zejména pokud jde o sport, který má globální diváckou přitažlivost (Novotný, 2011).

3.5.2 Příjmy ze sponzoringu a ostatních komerčních aktivit

Podle Novotného (2011, str. 195) „*sponzorstvím ve sportu chápeme partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na druhé straně, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podnikomarketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne cílů s pomocí druhého*“.

Sponzor poskytuje zejména finanční prostředky, sportovní vybavení, ubytovací služby a dopravu. Sponzorovi lze především nabídnout využití reklamních kanálů, jako jsou vstupenky, vyobrazení sportovců na svých produktech, reklamní plochy, reklamy o přestávkách, reklamu na dresu i možnost označení jako "hlavní sponzor" (Čáslavová, 2020).

Během ekonomických nejistot mohou příjmy ze sponzorství zdánlivě patřit mezi nejohroženější zdroje financování. V situaci, kdy se ekonomická situace zhoršuje, tak mnoho firem omezuje své sponzorské aktivity, v důsledku čehož mohou fotbalová mužstva náhle ztratit (i hlavního) sponzora (Novotný, 2011).

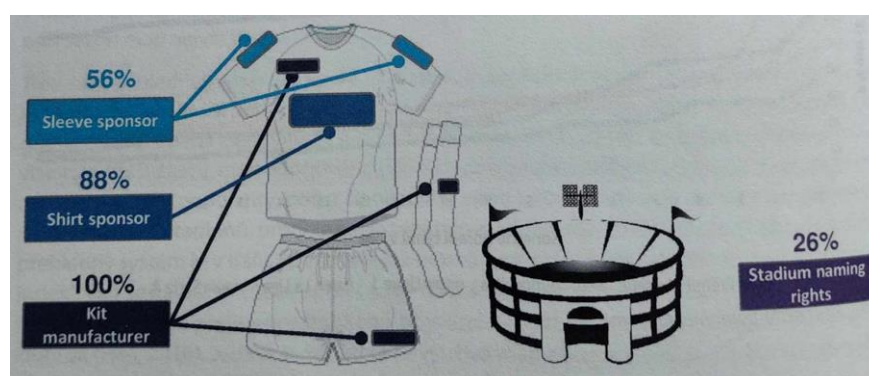
Nejvýznamnější formou spolupráce v oblasti sponzoringu jsou tradiční smlouvy s partnery, které umožňují klubům prezentovat jméno či logo sponzora na dresu a místech na stadionu. Kromě vizibility jména či loga společnosti zajišťují kluby těmto sponzorům exkluzivní přístup do VIP prostorů, zdarma vstupenky, catering, parkování a další výhody (Šíma 2019).

Podle Novotného (2011, str. 198) „*je všeobecně známo, že sponzoři si s oblibou vybírají jako prostředek pro dosažení svých marketingových cílů zejména sport. Vede je k tomu zejména obrovská popularita, jaké se sport ve veřejnosti těší. Sport oslovuje v současnosti téměř 50 % světové populace, sport je univerzální, nejsou zde takové rozdíly jako v kulturách jednotlivých zemí. Z těchto důvodů také přes 70 % sponzorských výdajů směřuje do oblasti sportu. Sport je integrální částí lidské kultury, proto je pro sponzory tak lákavý*“.

Hlavní komerční dohody často představují více než jen sponzorské smlouvy. Ve skutečnosti jde o vytváření dlouhodobých partnerství, což dokládá i jejich průměrná délka trvání, která činí zhruba 6 let. Například spolupráce mezi firmou Adidas a Realem Madrid, existující od roku 1998, představuje pro klub záruku stability a dostatečných finančních prostředků, dokonce i v obdobích ekonomické nejistoty (Novotný, 2011).

Mezi ostatní komerční aktivity patří merchandising, prodeje licencí, catering a hospitality program a prohlídky stadionu. Nejvýznamnější je prodej merchandisingu, tedy předmětů s klubovou tematikou (Šíma, 2019).

Obrázek 5 Možnosti vložení sponzorských reklam



Zdroj: Šíma (2019)

Některé významné týmy, zejména ty s celosvětovou působností, získávají z merchandisingu obrovské finanční prostředky. Pro menší kluby představuje zdroj spíše vedlejší. Tržby za merchandising se do značné míry odvíjejí od disponibilního důchodu příznivců, respektive, kolik peněz jsou ochotni vynaložit na nákup reklamních produktů (Novotný, 2011).

Podle Šímy (2019, str. 57) „nej důležitější položkou klubového merchandisingu je dres se jménem některého z hráčů. V médiích lze nalézt zprávy o tom, že výlohy za nákup hvězdného hráče dokáže prodej dresů s jeho jménem pokrýt či dokonce převýšit“.

3.5.3 Příjmy z prodeje vstupenek

Podle Goldbatta a dalších (2010, str. 34) „fotbal bez diváků by nebyl fotbal. Již více než století diváci přispívají na hráčské platy, vytvářejí atmosféru na stadionech, zpívají bojové chorály a komentují hru. Není nic smutnějšího, než zápas hraný za zavřenými dveřmi a před prázdnými tribunami. Diváci se za ta léta v mnohém změnili, ale energie a nadšení, jichž jsou nositeli, zůstávají stejné“.

Podle Novotného (2011, str. 298) „*podstatnou příjmovou položkou klubu jsou příjmy ze vstupného, proto se kluby snaží udržovat si vysokou návštěvnost na stadionech. Vyšší návštěvnosti představují vyšší příjmy, a to se promítá do vyšší tvorby zisku. Aby klub mohl tohoto efektu využít, předpokládá to dostatečnou diváckou kapacitu stadionu nebo arény. V ČR tomu tak není a maximální kapacity se v současnosti pohybují jen u dvou fotbalových stadionů maximálně na úrovni cca 20 000*“.

Tato kategorie příjmů zahrnuje nejen vstupenky na jednotlivá utkání, ale také sezónní permanentky. Nákup vstupenek představuje platbu za produkt nabízený klubem. Poptávka po tomto produktu je ovlivněna zejména cenou vstupenek, reálným důchodem obyvatel, dostupnost substitutů a velikostí trhu. Dalšími faktory jsou počasí, aktuální výkonnost a atraktivita soupeře (Šíma, 2019).

Podle Novotného (2011, str. 353) „*jedním z nejdůležitějších údajů pro klub v oblasti návštěvnosti je počet prodaných permanentních vstupenek. Je tomu tak proto, že divák se vlastně již na začátku sezony zaváže, že bude celou sezonu navštěvovat zápasy svého týmu*“.

Růst poptávky po sportovních zápasech je výsledkem neustálého zlepšování prostředí na stadionech, což zahrnuje stále větší důraz na komfort diváků, včetně plného přechodu na místa k sezení. Díky tomu se daří klubům přilákat do hlediště více příznivců (Novotný, 2011).

Jak oblíbenost hry neustále roste, tak vzrůstá i průměrná návštěvnost na fotbalové utkání. Nejlépe navštěvované ligové soutěže jsou v Evropě (Goldblatt, 2010).

Výše ceny vstupenek je vždy závislá na úrovni soutěže, jaká se hraje. Kvůli zdanění vstupného je pro malé vesnické kluby vhodné vyžít principu dobrovolného vstupného, a tím se dostávají do kategorie darů, kde pro ně existuje možnost daňového osvobození (Novotný, 2011).

Podle Goldbatta a dalších (2010, str. 35) „*na počátku profesionálního fotbalu v Evropě a Latinské Americe se ceny vstupenek držely nízko - zhruba na stejné úrovni, na které byly ceny za vstupenku na koncert nebo do kina. Při drtivé převaze návštěvníků z řad dělnické třídy by bylo nesmyslné odrazovat vysokými cenami - ačkoli i tak projevovali neobyčejnou rafinovanost a vynalézavost při přeskokování turniketů nebo přelézání zdí kolem stadionu*“.

Podle Novotného (2011, str. 352) „*pro každou profesionální soutěž je velmi důležitým údajem její průměrná návštěvnost. Pro každý klub je dobrá návštěvnost jednou z hlavních podmínek jeho přežití. Ač příjmy ze vstupného nejsou v českých podmínkách až tak významné jako jinde, musíme si uvědomit, že dobrá návštěvnost pozitivně ovlivňuje i ostatní příjmy*“.

klubu – například pronájem reklamních ploch na stadionu, příjem z prodeje klubových suvenýrů, pronájem prostor pro stánky s občerstvením a podobně“.

3.5.4 Příjmy od UEFA

Podle Šímy (2019, str. 64) „příjmy od organizace UEFA jsou tvořeny zejména převody peněz za účast a výsledky v evropských soutěžích – Lize mistrů (UEFA Champions League) a Evropské lize (UEFA Europa League). Nicméně i kluby, které se do evropských soutěží přes kvalifikační kola neprobojovaly, získávají finanční prostředky označované jako „solidarity payments“. Jedná se o platby, jejichž cílem je udržet konkurenceschopnost těchto klubů na evropské scéně, aby mohly případně v dalším období znovu bojovat o účast v evropských pohárech“.

Odměna za účast v evropských soutěžích se skládá ze tří částí. První část představuje fixní částku, kterou všichni účastníci získají bez ohledu na své výsledky. Druhá část závisí na výkonech týmů jak v základní skupině, tak následně ve vyřazovací fázi soutěže. Poslední složkou je tzv. „market pool“, jehož výše je vypočtena na základě národního podílu na nákupu televizních práv na vysílání (Šíma, 2019).

Nedostane-li se klub ani do předkol evropských soutěží, je to velký výpadek v příjmech. Může to dokonce znamenat, že klub ztratí téměř polovinu svých příjmů (Novotný, 2011).

Podle Šímy (2019, str. 64) „příjmy za účast v soutěžích UEFA, zejména pak v Lize mistrů, dosahují vysokých hodnot a zejména v ekonomicky slabších soutěžích představují tyto částky procentuálně významné podíly rozpočtu. Kluby účastníci se evropských soutěží mohou po získání těchto prostředků uskutečnit nákupy kvalitních hráčů (často ze stejné soutěže), čímž zvyšují svou sportovní výkonnost a oslabují konkurenci“.

Tabulka 1 Odměny v evropských pohárech přepočtené na Kč

Soutěž	Liga mistrů	Evropská liga	Konferenční liga
Start v základní skupině	383 mil.	89 mil.	72 mil.
Vítězství ve skupině	69 mil.	15 mil.	12 mil.
Remíza ve skupině	24 mil.	5 mil.	4 mil.
Postupo do osmifinále	235 mil.	29 mil.	15 mil.
Postup do čtvrtfinále	260 mil.	44 mil.	25 mil.
Postup do semifinále	306 mil.	69 mil.	49 mil.
Postup do finále	380 mil.	113 mil.	74 mil.
Vítěz	110 mil.	98 mil.	49 mil.

Zdroj: webové stránky Betarena, vlastní zpracování, 2023

3.5.5 Příjmy z prodeje hráčů

Podle Novotného a Nezmara (2023, str. 32) „*trh hráčů je specifické místo, kde se setkávají subjekty z fotbalového prostředí. Oproti standardnímu trhu, kde se vyskytuje prodávající a kupující a předmětem obchodu je zboží, či služba, je podstatný rozdíl v tom, že zbožím je zde fotbalový hráč, jehož hodnotu, jak již bylo řečeno, tvoří jeho schopnosti, dovednosti, zkušenosti, to, jakou pozici a úlohu by měl zastávat v týmu, ale i marketingový potenciál. Hráčova cena tedy může být pro každého kupujícího jiná podle toho, kterou z uvedených hodnot preferuje a jakou důležitost jí přikládá*“.

Pro prodávající kluby je obvykle příjem z prodeje hráče natolik významným příspěvkem do rozpočtu, že dávají přednost prodeji hráče před možností jej udržet v týmu a elitním klubům sportovně konkurovat (Šíma, 2019).

Určení hodnoty a kvality hráče je v kolektivních sportech náročnější než u sportů individuálních, kde je jasně vidět přínos sportovce a jeho aktuální výkon. Naopak v kolektivních sportech je složitější určení hráčova přínosu pro tým. Je jasné, že úspěchy profesionálních týmů v kolektivních sportech spočívají ve kvalitě hráčů. Každý klub s cílem dosáhnout úspěchu se snaží posílit tým natolik, aby měl oproti ostatním týmům v soutěži konkurenční výhodu (Novotný a Nezmar, 2023).

Podle Šímy (2019, str. 69) „*v nejvyšších soutěžích evropských fotbalových soutěžích bylo v roce 2017 více klubů, které na transferech hráčů vydělaly (310 klubů), než kolik skončilo v této bilanci ve ztrátě (221 klubů)*“.

3.5.6 Ostatní příjmy

Podle Šímy (2019, str. 71) „*příjmy, které nelze zahrnout do výše uvedených. Patří sem příspěvky z veřejných rozpočtů, od národních asociací, příjmy z pronájmu majetku, příjmy z úroku a další*“.

3.5.6.1 Dary

Příznivci dávají dary klubu, ale bez nároku na protislужbu. Často to jsou dlouholetí členové, kteří mají hluboký osobní vztah ke klubu. U amatérských klubů mohou dary nabývat až stotisícových hodnot za rok (Novotný, 2011).

3.5.6.2 Členské příspěvky

Určení výše členských příspěvků podléhá schválení valnou hromadou, a to za jasně definovaných postupů a pravidel. V českých klubech se využívají tradičně. Mezi jednotlivými regiony jsou rozdíly ve výši členských příspěvků. Nejvyšší příspěvky jsou v pražských klubech, pak ve velkých městech a nejnižší na vesnicích (Novotný, 2011).

3.5.6.3 Dotace od vlády – státu

Vždy se jedná o účelovou dotaci, v současnosti realizovanou přes několik vypsanych vládních programů státní podpory sportu. Kluby mohou žádat o investice do sportovních zařízení a částečného krytí nákladů na provoz a údržbu sportovních zařízení. Pokud mají sportovní kluby mládež, mohou získat vládní příspěvek prostřednictvím fotbalového svazu (Novotný, 2011).

Vláda ČR podporuje finančně rozvoj sportu prostřednictvím státních programů vyhlášených každoročně MŠMT. Dotace jsou alokovány podle klíčů na zastřešující občanské sdružení a dále do základních jednotek klubů. Státní dotace nebyly v rozpočtech klubů významným zdrojem. V současnosti se situace začíná měnit a dotace v rozpočtech klubů nabírají na významu. Česká republika patří mezi ty státy, které podporují sport velmi málo (Novotný, 2011).

Podle Novotného (2011, str. 113) „většina evropských států podporuje sport finančně jak z úrovně ústřední vlády, tak i z úrovně krajských a místních samospráv. Vlády používají pro transfery do amatérských sportovních organizací, u nás občanských sdružení, formy dotací, kterých je řada“.

3.5.6.4 Příspěvky od měst a obcí

Velmi často se využívá nepeněžní plnění zejména ve venkovských oblastech, především věcným poskytnutím materiálu na opravu sportovního zařízení, sekačky na trávu a podobně. Velmi záleží na vztazích klubu a obecního zastupitelstva. Často se využívá formy pronájmu městského sportovního zařízení místní klubem za symbolickou cenu. V dnešní době města často přebírají finančně náročnou údržbu sportovních zařízení od sportovních organizací nebo dokonce sami staví nová zařízení (Novotný 2011).

3.5.6.5 Startovné

Podle Novotného (2011, str. 152) „využívá se především v individuálních sportech nebo na několikadenních turnajích, kterých se zúčastňuje několik družstev. Tento peněžní příjem slouží organizátorovi k pokrytí nákladů spojených s pořádáním sportovní akce. Z těchto důvodů zůstává u víceoborových TJ v rozpočtu sportovního oddílu“.

3.5.6.6 Úroky z uložených vkladů

Podle Novotného (2011, str. 152) „při současném úročení běžných účtů je výnos velmi nízký a ve struktuře příjmů TJ je to zanedbatelná položka“.

3.5.6.7 Nájemné z klubových sportovních, ubytovacích a dalších zařízení

Sportovním klubům je vypláceno nájemné ze sportovních, ubytovacích a restauračních zařízení (Novotný, 2011).

3.6 Výdaje

Výdaje jsou útraty, za které organizace nebo firmy provádějí nákupy. Výdaje představují odliv peněz ať už z bankovního účtu nebo v hotovosti (Šíma, 2019).

Dělí se na fixní a variabilní náklady. Fixní náklady jsou ty, které jsou hrazeny pravidelně, bez ohledu na výkon týmu. Takovými výdaji jsou například pronájmy sportovišť, které nezávisí na frekvenci jejich využití, mzdy hráčů a dalších zaměstnanců v klubu. Variabilní náklady jsou proměnlivé. Mění se podle míry sportovní přípravy, počtu odehraných utkání a dalších klubových aktivit. Jejich výše je tedy logicky rozdílná v průběhu sezóny i mimo ni. Do kategorie variabilních nákladů spadají marketingové aktivity, náklady na prodej vstupenek, propagaci a skautingu (Šíma, 2019).

Náklady fotbalových klubů neustále narůstají. Díky rostoucím příjmům mají kluby možnost investovat stále větší částky, zejména na nákup hráčů a jejich odměn. Hlavně platby hráčů, zahrnující bonusy a odměny tvoří u většiny evropských profesionálních fotbalových klubů největší částku v rámci výdajů (Šíma, 2019).

3.6.1 Výdaje na mzdy

Do této skupiny jsou zahrnuty nejen náklady spojené s hráči a realizačním týmem, ale také osob, které mají na starosti chod klubu, marketing, administrativu a správu hřišť. Navyšování mezd hráčům je jednou z možností, jak hráče přimět, aby přijali nabídku na

přestup. Kluby v úsilí získat kvalitního hráče soupeří, který z nich mu nabídne lepší platové podmínky (Šíma, 2019).

Od hodnoty hráče se odvíjí i výše kontraktu, který hráč podepisuje s profesionálním klubem. Výší kontraktu je myšlena peněžní odměna hráče neboli plat za odvedenou hru na hřišti v soutěži. (Novotný a Nezmar, 2023)

Výši platu ovlivňuje několik proměnných:

- ofenzivní a defenzivní dovednosti
- fyzické předpoklady
- marketingová hodnota
- monopolistická struktura trhu
- zkušenosti hráče
- role hráče v týmu

(Novotný a Nezmar, 2023)

Cílem klubu je maximalizace počtu vítězství, proto se snaží sestavit tým z nejlepších hráčů. K optimálnímu sestavení týmu slouží představitelům klubů i finanční hodnota, kterou za hráče zaplatí. Vysoký plat hráčů vyplývá z jejich vysokého mezního přínosu k produktu a jejich nedostatku na trhu (Novotný, 2011).

Podle Novotného (2011, str. 346) „během hráčské kariéry se plat (resp. cena hráče) vyvíjí; nejvyšších hodnot dosahuje v nejproduktivnějším věku sportovce, následně opět klesá“.

Podle Šímy (2019, str. 81) „ve světě profesionálního sportu je nezbytné k dosažení dobrých sportovních výsledků vynaložit nemalé finanční prostředky na hráče a trenéry. Z řady výzkumů je patrná silná závislost mezi výdaji na mzdy a sportovními úspěchy fotbalových klubů“.

3.6.2 Výdaje na nákup hráčů

Podle Šímy (2019, str. 84) „obdobně jako u příjmů z prodeje hráčů se však tyto výdaje nesledují odděleně a hodnocena je pouze výsledná bilance, tedy rozdíl mezi příjmy (prodej hráčů) a výdaji (nákup hráčů)“.

Velké výkyvy v aktivitě (a výdajích) klubů na hráčských trzích mnohdy způsobí příchod nového majitele, který je ochoten vložit významné finanční prostředky do posílení kádru. Stále častěji se využívá možnost jejich zapůjčení formou hostování (Novotný, 2011).

Podle Novotného a Nezmara (2023, str. 32) „nabídka talentovaných hráčů je na fotbalovém trhu velmi omezená, proto je velmi důležité mít kvalitní systém výběru talentů a

být rychlejší než konkurence. Další cestou pro získání talentů je výchova hráčů ve vlastní akademii. Zde je ovšem nutné si uvědomit, že výchova talentů využitelných pro nejvyšší sportovní úroveň ve fotbalové lize trvá dlouho, osm i více let“.

Podle Novotného a Nezmara (2023, str. 33) „přestup může být realizován pouze ve dvou obdobích v rámci jedné sezóny, pokud je fotbalista vázán smlouvou v klubu, může tento klub opustit pouze za předpokladu, že klub bude souhlasit s jeho odchodem a podmínkami transferu. Kompenzací je v takovém případě peněžní částka, která se nazývá přestupní poplatek nebo přestupní částka“.

3.6.3 Provozní výdaje

Provozní výdaje představují druhou nejvýznamnější položku v rozpočtech evropských profesionálních fotbalových klubů. Také se rozdělují na fixní a variabilní provozní náklady. Fixní vznikají zejména vlastnictvím nemovitostí, které je třeba spravovat a udržovat. Variabilní vznikají při pořádání domácích utkáních, marketingových akcích. Při venkovních zápasech jsou to výdaje na dopravu a ubytování (Šíma, 2019).

Od roku 1990 se fotbalové haly a stadiony postupně začaly předávat do vlastnictví měst. Kluby si je většinou od měst pronajímají (Novotný a Nezmar, 2023).

Podle Novotného (2011, str. 446) „je pochopitelné, že se zákazníci rádi vracejí do zařízení, která jim poskytují bezpečí, pohodlí a nerušený zážitek. K tomu přispívá také kvalitní provádění úklidu a údržby zařízení. Čistota zařízení je přímým vyjádřením důležitosti, kterou management přikládá zákaznickým službám. Je nutné vytvořit písemný plán všech souvisejících činností, nákladů, které bude nutné vynaložit a požadavků na počet a kvalitu vlastních zaměstnanců (nebo externích organizací), které úklid a údržbu zajišťují“.

4. Vlastní práce

4.1 O klubu

Právní forma účetní jednotky je akciová společnost a předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti sportu

Vlastníci jsou z 50 % skupina Solar Global Vítězslava Skopa a 50 % Z-Group Zdeňka Zemka. Základní kapitál činí 73 milionů.

Společnost zastřešuje 4 týmy dospělých: A-mužstvo (1. liga), B-mužstvo (3.liga), C-mužstvo (okresní přebor), ženy (1.liga)

1. FC Slovácko, a. s., je fotbalový klub, který se stal součástí ocelářsko-dopravního holdingu Z-group na konci sezóny 2006/2007.

V období od sezóny 2000/01 do 2006/07 byl klub účastníkem nejvyšší celostátní fotbalové soutěže, známé jako 1. liga. V následujících dvou sezónách, 2007/08 a 2008/09, hrál ve druhé nejvyšší soutěži, nazývané 2. liga. Od sezóny 2009/10 patří A-tým mužů mezi 16 účastníků nejvyšší domácí fotbalové soutěže, přičemž klub odkoupil licenci pro 1. ligu od Čáslavi.

V oblasti mládežnického fotbalu je kladen důraz na výchovu nejmenších hráčů prostřednictvím projektu Fotbalová akademie. Tato akademie spravuje mužstva v žákovských a dorosteneckých kategoriích, která se účastní nejvyšších domácích soutěží.

Pro své aktivity využívá společnost Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty v Uherském Hradišti. Zde má své zázemí A-mužstvo, juniorské mužstvo a týmy v kategorii žáků. Na tomto stadionu se rovněž odehrávají zápasy nejvyšší domácí soutěže a vybraná utkání mládežnických týmů.

Dále má akademie zázemí na stadionu Širůch ve Starém Městě, kde se nachází dorostenecká mužstva a týmy žen a dorostenek. Tyto týmy zde také odehrávají svá mistrovská utkání.

Rok 2021 stále nesl následky pandemie Covid-19, která ovlivnila i dění ve sportu. V amatérských a mládežnických soutěžích došlo v soutěžním období 2020/21 k jejich předčasnému ukončení (1. FC Slovácko, účetní výkazy, 2021).

4.2 Historie

4.2.1 Klub ze Starého města

SK Staré Město bylo založeno v roce 1927. Do roku 1978 se klub pohyboval v krajských soutěžích, ale výrazný posun přišel s postupem do divize. V roce 1993 se změnil na SFK Staré Město a o rok později získal podporu od firmy Synot. Fúzí s touto firmou klub přijal název FC Synot Staré Město. V období od počátku 80. let až do postupu do 2. ligy v roce 1997 působil klub na 3. nejvyšší úrovni, v II. ČNL nebo MSFL. V roce 2000 Synot postoupil do 1. ligy a došlo ke spojení s Slováckou Slavií Uherské Hradiště (1. FC Slovácko, webové stránky, c2024).

4.2.2 Klub 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. V roce 1961 přišel úspěch v podobě postupu do 2. ligy, kde klub vydržel 4 roky. V roce 1993 vznikla FC TIC Slovácká Slavia Uherské Hradiště. O rok později klub postoupil do druhé ligy, kde hned v první sezóně slavil historický úspěch postupem do 1. ligy. Bohužel, tam skončil poslední a sestoupil. Firma TIC, čelící finančním problémům, se v roce 1995 stáhla, a místo ní přišla firma JOKO. Název klubu se změnil na FC JOKO Slovácká Slavia Uherské Hradiště. I přes změnu vedení se klubu nepodařilo dosáhnout finanční stability, což vedlo k sestupu a sloučení s klubem ze Starého Města (1. FC Slovácko, webové stránky, c2024).

4.2.3 Společná historie

1. FC Synot vznikl v roce 2000 sloučením dvou původních týmů: SK Staré Město a SK Slovácká Slavia Uherské Hradiště. Po postupu do první ligy se nový klub 1. FC Synot rychle prosadil v Intertoto Cupu, dosáhl 2. kola a vytvořil si ambice na nejvyšší příčky ligy. V roce 2003 otevřel moderní stadion v Uherském Hradišti, nahrazující zastaralý stadion ve Starém Městě. Po korupční aféře v sezóně 2003/04 firma Synot opustila klub, který se přejmenoval na 1. FC Slovácko. Kvůli finančním problémům v sezóně 2006/07 sestoupil z 1. ligy. Klub změnil majitele v červnu 2007 a v roce 2009 se probojoval do finále poháru. Po získání licence na 1. ligu od Čáslavi se po dvou sezónách vrátil mezi českou fotbalovou elitu. Po několika sezónách, kdy klub stabilně figuroval ve středu ligové tabulky, se v ročníku 2020/21 podařilo dosáhnout výjimečného čtvrtého místa. Toto úspěšné umístění

klubu otevřelo brány do nově založené Evropské konferenční ligy. V druhém předkole však klub narazil na tým PFK Lokomotiv Plovdiv a byl ze soutěže vyřazen (1. FC Slovácko, webové stránky, c2024).

Obrázek 6 Loga týmů až po současnost



Zdroj: webové stránky 1. FC Slovácko, c2024

4.3 Fotbalová akademie

Fotbalová akademie představuje projekt zaměřený na výchovu mladých fotbalových talentů od nejmenších přípravků až po dorostenecké kategorie. Tento projekt byl zahájen v roce 2001 pod záštitou rodiny Valentů, zejména tehdejšího prezidenta klubu pana Miroslava Valenty st. Jeho hlavním cílem je rozvíjet talentované hráče a hráčky, podporovat týmovou spolupráci a dosahovat úspěchů v nejvyšších fotbalových soutěžích, a to při zajištění plného vzdělání od základních až po střední školy, včetně možnosti pokračovat na bakalářské úrovni v Uherském Hradišti.

Klub úzce spolupracuje se základními a středními školami v regionu, a hráčům ze vzdálenějších oblastí poskytuje ubytování na internátech. Fotbalová akademie zabezpečuje komplexní tréninkový program, regeneraci a lékařskou péči, přičemž sportovní pokrok hráčů je pravidelně hodnocen každých 6 měsíců.

Projekt Fotbalové akademie vychází z dlouhodobých zkušeností s fungováním podobných zařízení v západoevropských velkoklubech. Jeho hlavním úkolem je podchytit největší fotbalové naděje v žákovském věku a nabídnout jim možnost nejen fotbalového růstu. Mezi nejznámější fotbalisty, kteří prošli Fotbalovou akademií, jsou hráči jako Michal Kadlec, Ondřej Kúdela, Milan Heča, Michal Trávník, Tomáš Břečka, Michal Sadílek, Lukáš Sadílek a Matěj Kovář. Mládežnické kategorie pravidelně poskytují hráče pro reprezentační týmy České republiky (1. FC Slovácko, účetní výkazy, 2021).

4.4 Umístění ve sledovaných sezónách

Tabulka 2 Umístění ve sledovaných sezónách

Ročník	Ligová soutěž	Pohár
21/22	4.	vítěz
20/21	4.	osmifinále
19/20	8.	osmifinále
18/19	12.	osmifinále
17/18	12.	čtvrtfinále
16/17	12	1/16 finále

Zdroj: webové stránky 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, c2024

Umístění týmu v ligové tabulce má vliv na finanční stabilitu klubu. Úspěch na hřišti přitahuje více diváků a tím se zvyšují příjmy ze vstupného. Také se posiluje zájem o hráče, které následně může klub více zpeněžit.

Díky 4. místu v sezóně 2020/21 získal klub šanci účastnit se Evropské konferenční ligy UEFA v ročníku 2021/22. V 2. předkole však Slovácko vypadlo po souboji s bulharským týmem Lokomotiv Plovdiv. Zápasy 22. 07. 2021 Lokomotiv Plodiv – Slovácko 1:0 a 29. 07. 2021 1. FC Slovácko – Lokomotiv Plodiv 1:1 (1. FC Slovácko, účetní výkazy, 2021).

4.5 Předpokládaný vývoj činnosti a hlavní rizika a nejistoty

Společnost plánuje nadále udržovat své týmy v nejvyšších soutěžích ve všech hráčských kategoriích a má za cíl účastnit se evropských soutěží pořádaných UEFA. Předpokládá se, že v roce 2022 dosáhne ziskových výsledků, zejména díky zvýšení příjmů z reklamy a prodeje hráčů.

Hlavním rizikem a nejistotou pro společnost zůstávala v té době trvající pandemie Covid-19 (1. FC Slovácko, účetní výkazy, 2021).

4.6 Organizační struktura

Představenstvo je orgán odpovědný za řízení klubu. Dozorčí rada má dohledovou funkci a monitoruje činnost představenstva. Pod vedením představenstva operuje ředitel,

který má svou asistentku. V klubu je také právní oddělení a public relations. Tyto úseky nemají přímou návaznost na sportovní úsek, proto stojí v organizační struktuře bokem. Hrají ve fotbalovém klubu sekundární (podpůrnou) roli. Jedná se pouze o jednotlivce, kteří v těchto úsecích pracují. Právní oddělení je z externí firmy.

Ředitel má na starosti čtyři hlavní úseky, a to úsek sportovní, technický, ekonomický a obchodní.

Ve sportovním úseku stojí v čele sportovní ředitel. Tento úsek se dále dělí do tří hlavních větví: 1) Fotbalové týmy: Zahrnují týmy mužů A, B a C. 2) Generální sekretář: Tato pozice je propojena s fotbalovými týmy a šéftrenérem mládeže. Generální sekretář má pod sebou vedoucí týmu A, vedoucí týmu B a sekretáře mládeže. 3) Šéftrenér mládeže: Zodpovídá za rozvoj mladých hráčů a hráček. Pod jeho vedením jsou vedoucí sportovního centra mládeže, vedoucí sportovních tříd, vedoucí přípravek a ženy.

Technický úsek vede vedoucí technického úseku a má pod sebou správce budov.

V čele ekonomického úseku je jeho vedoucí. Oblast se specializuje na účetnictví. Tým je veden hlavním účetním, který má pod sebou ostatní účetní a mzdovou účetní.

V obchodním oddělení je v čele vedoucí obchodního úseku. Tato oblast se zaměřuje na obchod a je podporována marketingovým týmem.

Obrázek 7 Organizační struktura

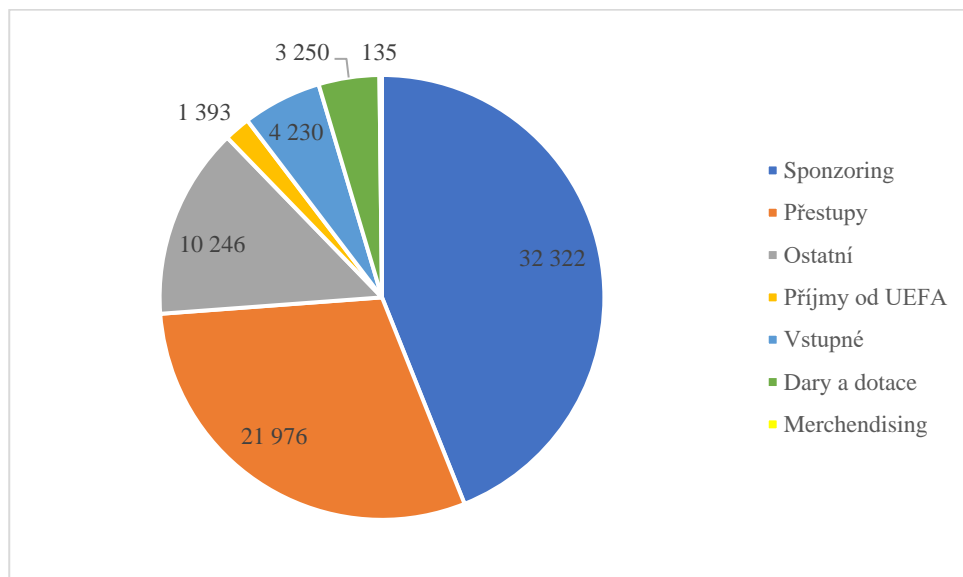


Zdroj: Účetní výkazy 1.FC Slovácko, vlastní zpracování, 2021

4.7 Příjmy

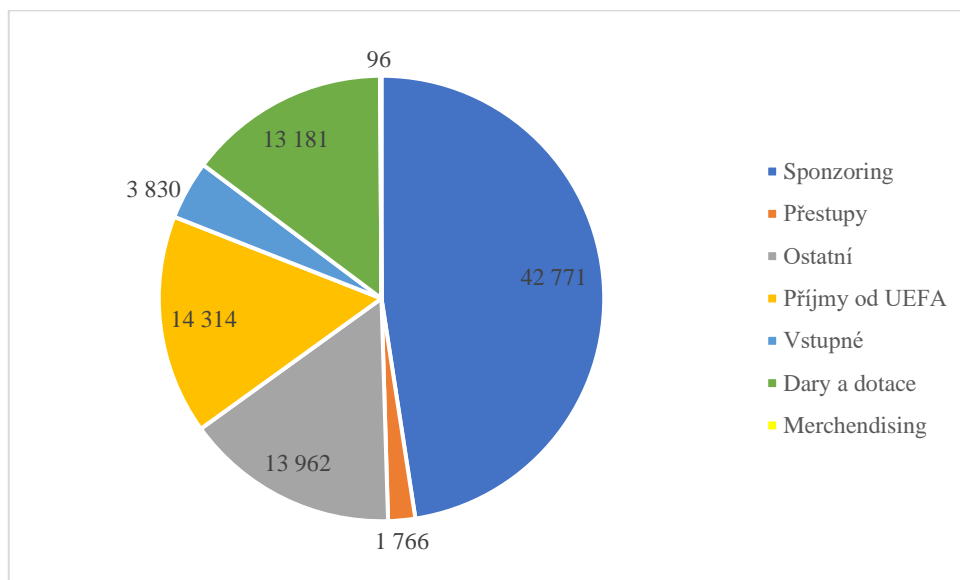
V průběhu posledních pěti let byly pro klub klíčovými finančními zdroji sponzorské příjmy ve výši 176 milionů Kč a příjmy z hráčských přestupů dosahující 132 milionů Kč. Na třetím místě v žebříčku příjmů se umístily ostatní výnosy, které činily 67 milionů Kč. Dále následovaly příjmy od UEFA ve výši 35 milionů korun, příjmy ze vstupného ve výši 20 milionů Kč a finanční prostředky z darů a dotací ve výši 19 milionů Kč. Nejmenší příjmy byly příjmy z Merchandisingu, které dosáhly 1 milion Kč. Největší finanční úspěch klubu byl zaznamenán v roce 2020, kdy dosáhl celkových příjmů ve výši 128 milionů Kč. Tento rok se rovněž stal nejvýznamnějším obdobím pro příjmy z hráčských přestupů.

Graf 2 Příjmy klubu 1.FC Slovácko v roce 2017



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017

Graf 3 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2021



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2021

Sponzoring byl pro klub největším zdrojem příjmu v roce 2017, 2019 a 2021. Největšími sponzory klubu jsou Z-Group a Solar Global. Dalšími významnými partnery jsou Euromaster, VHS Břeclav, Samohýl MB, Puma, SportFotbal, Feccomet, Lázně Darkov, Synot, Favex, Železiarne Podbrezová, Fortuna a Auto UH (webové stránky 1. FC Slovácko, 2024).

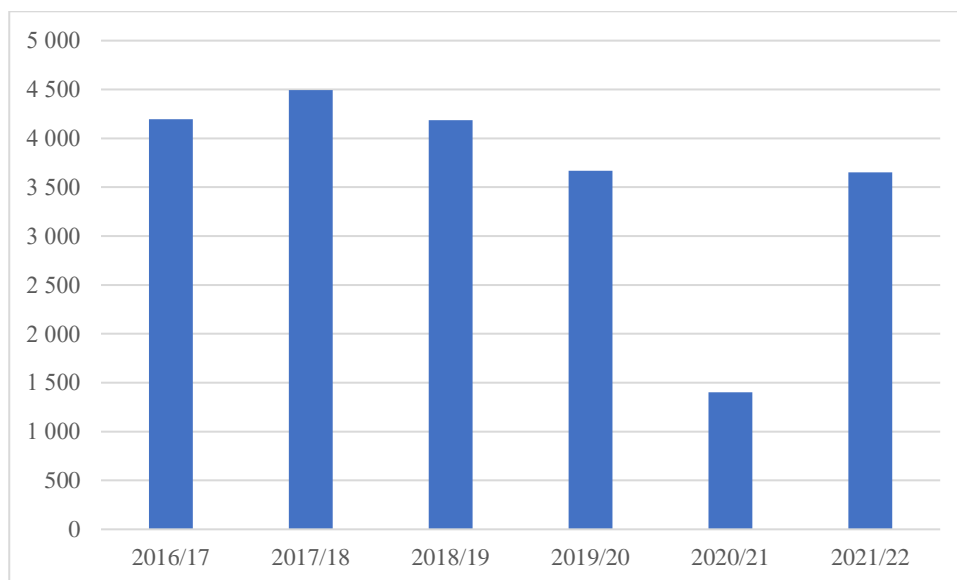
Druhým nejvýznamnějším zdrojem příjmů pro klub byly finanční prostředky z hráčských přestupů. V letech 2018 a 2020 představovaly nejvyšší položku celkových příjmů klubu. V roce 2017 došlo k přestupu fotbalisty Eldara Čiviće, který přestoupil do Sparty za částku 20 milionů Kč. Tento krok nejenže posílil finanční stabilitu Slovácka, ale také odstartoval sérii přestupů, které formovaly ekonomický obraz klubu. Následující rok přestoupil brankář Milan Heča také do Sparty za 10 milionů Kč. V roce 2020 se ukázalo, že přestupy stále hrají klíčovou roli ve finančním zabezpečení Slovácka. V tomto období klub dosáhl nejvyšších výnosů z přestupů v historii. Matouš Trmal se stal jedním z nejdražších hráčů, který opustil klub, když přestoupil do portugalského Vitória Guimarães SC za 30 milionů Kč. Dalším významným přesunem byl přestup Patrika Hellebranda do Slavie za částku skoro 25 milionů korun (webové stránky Transfermarkt, c2024).

V ostatních příjmech jsou zahrnuty tržby z DM, tržby za nájem, tržby z ostatní služby, přefakturace služeb, tržby z prodeje materiálu, výnosy z odepsaných pohledávek, ostatní provozní výnosy a náhrady pojišťoven. Každý rok se jedná o tržby, které dosahují podobných hodnot.

Finanční podpora od UEFA prostřednictvím Solidarity Payment představuje třetí nejvýznamnější příspěvek k rozpočtu klubu. UEFA poskytuje každé lize štědrý dar, který odpovídá výkonnosti týmů v koeficientu. Tyto prostředky jsou následně rozděleny mezi české kluby (webové stránky Isport, 2024).

Pandemie Covid-19 výrazně ovlivnila příjmy ze vstupného. V letech 2017 a 2018, kdy ještě žádná pandemie nepanovala, dosahovaly 4,2 a 5,2 milionů. V roce 2019, s nástupem pandemie, klesly na 3,5 milionů. Od tohoto období znovu pomalu vzrůstá návštěvnost a také příjmy ze vstupného. Nová situace také vznikla s novým formátem nadstavby od sezóny 2018/19, která znamenala více zápasů a tím pádem i vyšší náklady pro fanoušky držící permanentky. Předchozí standard byl překonán o pět zápasů, což přirozeně zvýšilo cenu permanentek. Sezónu 2020/2021 však poznamenala celosvětová pandemie covidu-19, která měla vliv na řadu aspektů fotbalového prostředí, včetně návštěvnosti. V této obtížné době bylo pro FC Slovácko nuceno zastavit prodeje permanentek. Restrikce spojené s pandemií vedly ke zrušení několika fotbalových utkání s diváky a hrálo se pouze bez nich. V lepších časech se mohlo využívat omezené množství kapacity stadionu. FC Slovácko nyní představuje permanentky ve dvou kategoriích, A a BC. Kategorie A nabízí lepší místa a je dražší, zatímco kategorie BC obsahuje místa s nižší cenou (webové stránky 1. FC Slovácko, c2024).

Graf 4 Průměrná návštěvnost 1.FC Slovácko ve sledovaných sezónách



Zdroj: Webové stránky Fortuna:liga, vlastní zpracování, c2024

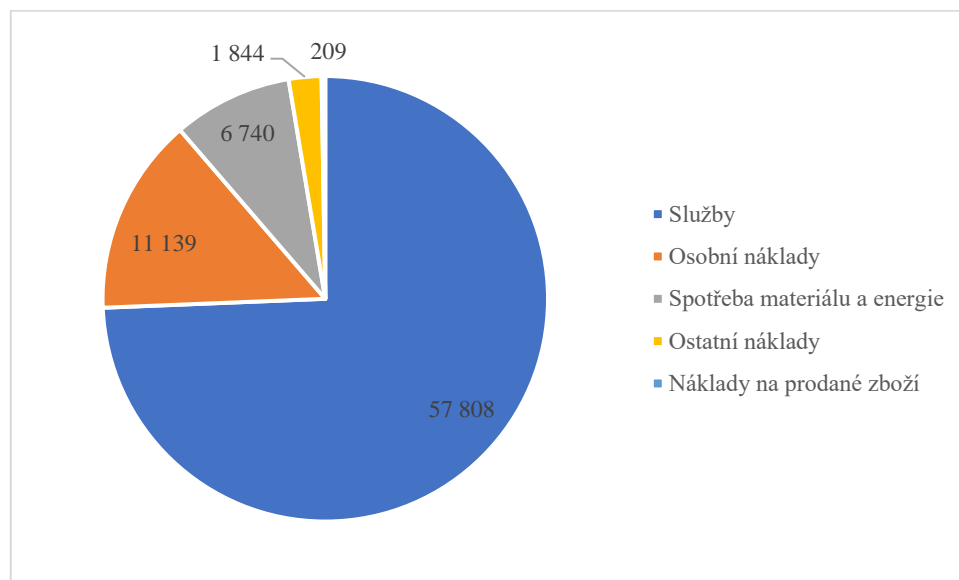
Příjmy z darů a dotací pro klub procházely během celého období výraznou nestabilitou. V roce 2019 dosahovaly pouhých 8 000 korun z dotací, zatímco v roce 2021 tento příjem dosáhl 13 milionů korun.

Merchandising zahrnuje tržby za zboží, tržby za prodej reklamních předmětů a tržby za prodej zpravodajů. Pro klub byly tyto příjmy nejnižšího rozsahu.

4.8 Výdaje

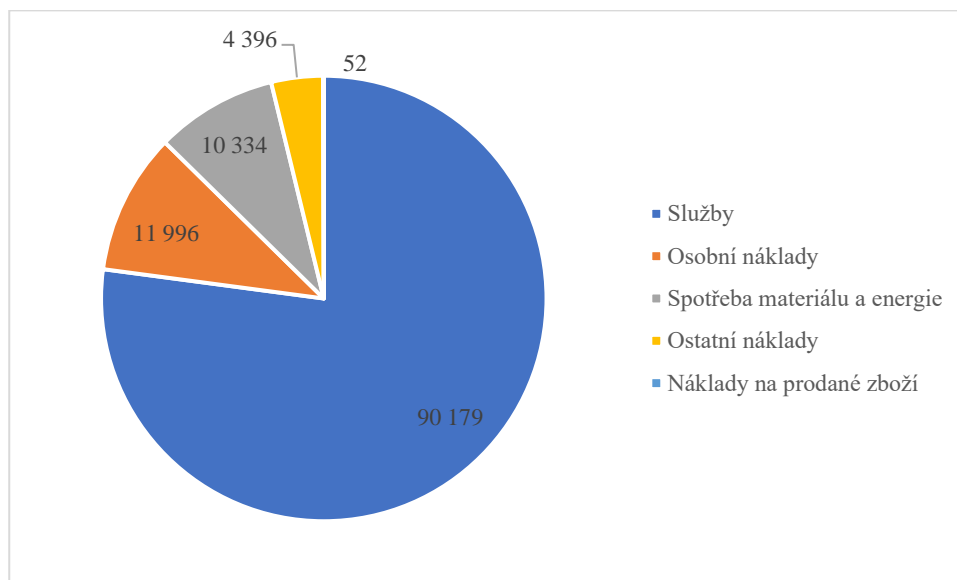
Výdaje klubu každoročně narůstaly, přičemž největší položkou byly služby. Dalšími významnými nákladovými položkami byly zejména mzdy zaměstnanců a spotřeba materiálů a energie.

Graf 5 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2017



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017

Graf 6 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2021



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2021

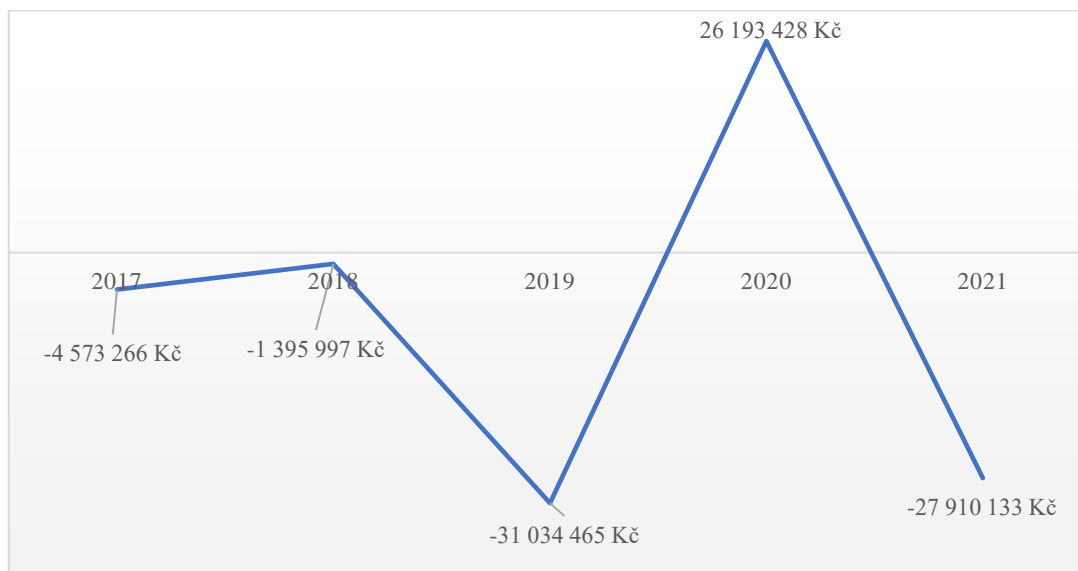
Služby představují největší část nákladů, přičemž každý rok tvoří více než polovinu celkových nákladů klubu. Tyto náklady na služby mírně stoupají každý rok, což může být způsobeno pravidelným zvyšováním cen. V roce 2021 provedlo Slovácko významný přestup za značnou finanční částku, přičemž získalo Daniela Holzera za přibližně 3 miliony korun (transfermarkt.com, c2024).

Osobní náklady se celou dobu pohybovali na podobné úrovni. Osobní náklady tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Spotřeba nákladů a energie postupně vzrůstala, přičemž dosáhla svého vrcholu v roce 2019. Tento nárůst mohl být způsoben vysokými náklady na testy na Covid-19, kterými kluby zajistily bezpečnost a schopnost hrát své zápasy, a to i v případě, že byli hráči zdraví.

Ostatní náklady zahrnovaly Úpravy hodnot v provozní oblasti, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a podobné náklady, ostatní finanční náklady a daň z příjmů. Tyto náklady dosáhly svého vrcholu v roce 2019 a nejnižší v roce 2017.

Graf 7 Výsledek hospodaření v jednotlivých letech klubu 1.FC Slovácko



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

V roce 2017 klub zaznamenal ztrátu ve výši 4 573 266 Kč. Tento rok byl považován za průměrný, bez výrazných odchylek ve srovnání s ostatními obdobími. Přestože příjmy a náklady se neprojevovaly nijak výrazně odlišně od předchozích let, klub skončil s celkovou ztrátou.

V roce 2018 klub zaznamenal ztrátu ve výši 1 395 997 Kč, což je v porovnání s ostatními roky považováno za relativně malou ztrátu, částečně díky zisku z hráčských přestupů. Tento rok byl také charakterizován nejnižším příjmem ze sponzoringu ve srovnání s ostatními významnými zdroji příjmů.

V roce 2019 klub zaznamenal ztrátu ve výši 31 034 464 Kč. V tomto roce neproběhly žádné hráčské přestupy a zároveň se jednalo o první rok pandemie Covid-19. Klub obdržel minimum dotací a celkové příjmy byly v tomto období nízké. Tato ztráta představuje největší finanční nepříznivost ve sledovaném období.

V roce 2020 klub dosáhl zisku ve výši 26 193 428 Kč, především díky přestupům hráčů, které přinesly příjmy přesahující 60 milionů Kč. Tento rok byl jediným obdobím, kdy klub dosáhl celkového zisku, přestože pandemie Covid-19 stále pokračovala.

V roce 2021 klub zaznamenal ztrátu ve výši 27 910 133 Kč, ačkoli dosáhl vysokých příjmů ze sponzorství. Příjmy z prodeje hráčů byly naopak nízké. Klub však kompenzoval část ztrát díky vyšším dotacím.

4.9 Vertikální analýza

Tabulka 3 Vertikální analýza rozvahy

	2017	2018	2019	2020	2021
Podíl DHM na aktivech	7,58 %	4,54 %	7,60 %	4,05 %	4,95 %
Podíl OA na aktivech	69,62 %	83,49 %	83,45 %	62,76 %	67,14 %
Podíl Peněžních prostředků na aktivech	3,61 %	1,30 %	2,10 %	0,17 %	0,45 %
Podíl zásob a aktivech	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Podíl pohledávek na aktivech	66,01 %	82,20 %	81,35 %	62,59 %	66,69 %
Podíl VK na pasivech	72,21 %	48,70 %	13,51 %	44,48 %	6,63 %
Podíl CZ na pasivech	18,65 %	43,71 %	60,56 %	40,55 %	70,75 %

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Klub nejvíce investoval v letech 2017 a 2019. V ostatních letech se podíl dlouhodobého majetku na aktivech pohyboval okolo 4 %.

V letech 2018 a 2019 dosáhl podíl oběžných aktiv na celkových aktivech nejvyšší hodnoty. To může být způsobeno růstem obchodních aktivit, investicemi do krátkodobých projektů nebo zvýšenou likviditou.

Podíl peněžních prostředků na celkových aktivech vykazuje výrazný pokles. Celkově lze konstatovat, že poměr peněžních prostředků k celkovým aktivům je malý. To naznačuje omezenou likviditu a nutnost pečlivého finančního plánování pro efektivní řízení prostředků. V roce 2017 klub disponoval největším objemem prostředků, a to ve výši 1 901 000 Kč.

Klub ve sledovaném období neovlastnil žádné zásoby, což se odrazilo v nulovém výsledku.

Podíl pohledávek na celkových aktivech vykazuje významné proměny. V roce 2017 66,01 %, v roce 2018 82,20 %, v roce 2019 81,35 %, v roce 2020 62,59 % a v roce 2021 66,69 %.

Podíl vlastního kapitálu na pasivech prokázal výrazné oscilace. Dosáhl vrcholu v roce 2017 s 72,21 %, zatímco v roce 2021 klesl na minimální 6,63 %. Tato dynamika může odrážet změny ve financích, investicích či úvěrech.

Podíl cizích zdrojů na celkových závazcích je zejména determinován výší dluhů vůči dodavatelům. V roce 2017 činil 18,65 %, v následujícím roce se výrazně zvýšil na 43,71 %, v roce 2019 byl 60,56 %, v roce 2020 klesl na 40,55 % a poslední rok se znovu výrazně zvýšil na 70,75 %.

Tabulka 4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

	2017	2018	2019	2020	2021
Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech	85,32 %	88,77 %	89,57 %	89,76 %	89,34 %
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	14,68 %	11,23 %	10,43 %	10,24 %	10,66 %
Podíl odpisů na tržbách	1,62 %	0,83 %	0,73 %	1,16 %	2,47 %
Podíl EAT na tržbách	-6,52 %	-1,64 %	-46,87 %	20,71 %	-36,55 %
Podíl nákladových úroků na celkových nákladech	-0,01 %	0,03 %	0,13 %	0,11 %	0,06 %

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Podíl výkonové spotřeby se udržuje v úzkém rozmezí mezi 85,32 % a 89,76 %, což ukazuje na malé rozdíly mezi jednotlivými roky a konzistentní hodnoty.

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech byl v roce 2017 14,68 %, v roce 2018 11,23 %, v roce 2019 10,43 %, v roce 2020 10,24 % a v roce 2021 10,66 %. Největší pokles nastal v roce 2018.

Podíl odpisů na tržbách byl každý sledovaný rok relativně konstantní. Maximálně dosáhl 2,47 % v roce 2021 a minimálně 0,73 % v roce 2019.

Podíl odpisů na tržbách byl proměnlivý. Hodnoty byly každý rok velmi odlišné. V roce 2017 byl -6,52 % (ztráta 4 573 266 Kč), v roce 2018 byl -1,64 % (ztráta 1 395 997 Kč), v roce 2019 byl nejnižší -46,87 % (ztráta 31 034 465 Kč), naopak v roce 2020 byl nejvyšší díky vysokému zisku a to 20,71 % (zisk 26 193 428 Kč) a v roce 2021 -36,55 % (ztráta 27 910 133 Kč).

Podíl nákladových úroků na celkových nákladech dosahoval poměrně malých hodnot. Nejnižší hodnota byla v roce 2017 -0,01 %. Nejvyšší dosažená procentuální hodnota byla v roce 2019, kdy dosáhla 0,13 %.

4.10 Horizontální analýza

Tabulka 5 Horizontální analýza rozvahy

	2017	2018	2019	2020	2021
Změna DHM	-21,09 %	-14,40 %	-8,62 %	-7,25 %	-1,31 %
Změna oběžných aktiv	-27,52 %	71,26 %	-45,43 %	30,86 %	-13,55 %
Změna peněžních prostředků	1567,54 %	-48,82 %	-11,51 %	-85,95 %	115,70 %
Změna zásob	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Změna pohledávek	-31,13 %	77,84 %	-45,97 %	33,87 %	-13,90 %
Změna vlastního kapitálu	-10,75 %	42,81 %	-45,41 %	74,00 %	-19,18 %
Změna cizích zdrojů	-31,96 %	234,77 %	-24,36 %	16,50 %	41,01 %

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

U změny dlouhodobého hmotného majetku nedocházelo ve sledovaných letech k velkým výkyvům, ale každý rok hodnota klesala.

Nejvyšší hodnota oběžných aktiv byla v roce 2018, a to 62 705 000 Kč. V tomto roce se také zaznamenala největší procentuální změna, která činila 71 %.

Nejvýraznější změna nastala v peněžních prostředcích klubu. Jejich hodnota vzrostla nejvíce mezi lety 2016 (114 000 Kč) a 2017 (1 901 000 Kč), což bylo o 1 567 %.

Klub neměl žádné zásoby, proto je změna zásob každý rok nulová.

Pohledávky klubu se v průběhu sledovaných let výrazně měnily. Pokaždé, když hodnota vzrostla v jednom roce, v dalším roce zase klesla.

Meziroční změna vlastního kapitálu v roce 2017 činila -10,75 %, v roce 2018 42,81 %, v roce 2019 -45,41 %, v roce 2020 74,00 % a v roce 2021 -19,18 %.

Výrazný výkyv ve změně cizích zdrojů nastal v roce 2018, kdy změna byla 234,77 %.

Tabulka 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

	2017	2018	2019	2020	2021
Změna tržeb	-4,71 %	21,07 %	-21,98 %	91,00 %	-39,62 %
Změna výkonové spotřeby	4,36 %	18,96 %	10,31 %	4,40 %	13,35 %
Změna osobních nákladů	6,74 %	-12,53 %	1,60 %	2,19 %	18,58 %
Změna odpisů	-25,91 %	-37,89 %	-31,77 %	204,16 %	29,05 %
Změna EAT	1434,56 %	-69,47 %	2123,07 %	-184,40 %	-206,56 %

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Klub měl nejvíce tržeb v roce 2020 (126 milionů Kč). Tento rok došlo i k největší změně tržeb, a to o 91,00 %.

Změna výkonové spotřeby se každý rok zvyšovala a docházelo k mírným změnám.

Osobní náklady vykazovaly stabilnější trend ve srovnání s ostatními ukazateli. V roce 2017 činily 6,74 %, v roce 2018 poklesly o 12,53 %, následně v roce 2019 vzrostly o 1,60 %, v roce 2020 vzrostly o 2,19 % a dramaticky narostly v roce 2021 o 18,53 %.

Hodnota odpisů dosáhla největší meziroční změny v roce 2020 a činila 204,16 %.

Meziroční změna hodnoty EAT zaznamenala velké výkyvy. Největší odchylka nastala v roce 2017 (1 435 %) a v roce 2019 (2 129 %).

4.11 Analýza poměrových ukazatelů

4.11.1 Rentabilita

Tabulka 7 Ukazatele rentability

	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	-8,72 %	-1,83 %	-75,39 %	36,87 %	-48,29 %
ROE	-12,04 %	-3,82 %	-560,08 %	82,54 %	-729,86 %
ROS	-5,98 %	-1,50 %	-46,19 %	20,97 %	-35,16 %

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

V roce 2017 dosáhl ukazatel ROA hodnoty -8,72 %, přičemž inflace za tento rok dle ČSÚ (2023) činila 2,5 %. Průměrná inflace byla o 11,2 % vyšší než ROA. V roce 2018 byl

ROA -1,83 % a inflace dosáhla 2,1 %. Průměrná inflace předstihla ROA o 3,9 %. V roce 2019 došlo k výraznému poklesu ROA na -75,39 %, při inflaci 2,8 %. Průměrná inflace byla výrazně vyšší než ROA o 78,2 %. V roce 2020 ROA vzrostl na 36,87 %, při inflaci 3,2 %. Průměrná inflace byla nižší než ROA o 33,7 %. V posledním sledovaném roce klesl ROA na -48,29 % a inflace se mírně zvýšila na 3,8 %. Průměrná inflace byla opět vyšší než ROA o 52,1 %. V roce 2020 dosáhla hodnota ROA svého maxima, konkrétně 36,87 %. To znamená, že za každou korunu aktiv podnik získal čistý zisk ve výši 0,37 Kč. Podle Scholleové (2017) je doporučená hodnota – maximalizace.

V roce 2017 byla ROE -12,04 %, přičemž inflace dosáhla 2,5 %. ROE bylo o 14,5 % nižší než průměrná inflace. V roce 2018 ROE kleslo na -3,82 % a inflace byla 2,1 %. ROE bylo nižší než průměrná inflace o 5,9 %. V roce 2019 ROE dramaticky kleslo na -560,08 % při inflaci 2,8 %. ROE bylo o 562,8 % nižší než průměrná inflace. V roce 2020 ROE vzrostlo na 82,54 % a inflace byla 3,2 %. ROE tentokrát bylo o 79,3 % vyšší než průměrná inflace. V roce 2021 bylo ROE -729,86 % a inflace dosáhla 3,8 %. ROE bylo o 733,8 % nižší než průměrná inflace. Tento poslední rok byla hodnota nejnižší a to -729,86 %. To znamená, že za každou korunu vlastního kapitálu podnik ztrácí 0,37 Kč. Dle Scholleové (2017) je optimální dosažení maximální hodnoty.

ROS vyšlo v roce 2017 -5,98 % a inflace byla v tomto roce 2,5 %. Průměrná inflace je vyšší než ROS o 8,5 %. V roce 2018 -1,5 % a inflace 2,1 %. Průměrná inflace je vyšší než ROS o 3,6 %. V roce 2019 -46,19 % a inflace 2,8 %. Průměrná inflace byla vyšší než ROS o 49,8 %. V roce 2020 20,97 % a inflace 3,2 %. Průměrná inflace je nižší než ROS o 17,8 %. Poslední sledovaný rok vyšlo ROS -35,16 % a inflace se oproti minulému roku lehce zvýšila na 3,8 %. Průměrná inflace byla vyšší než ROS o 39 %. Podle Rosochatecké (2014) je doporučená hodnota ROS 10 %. V roce 2020 byla hodnota ROS nejvyšší 20,97 %, to znamená, že podnik z jedné koruny tržeb získal 0,21 Kč zisku.

4.11.2 Aktivita

Tabulka 8 Ukazatele aktivity

	2017	2018	2019	2020	2021
Rychlost obratu aktiv	1,33	1,13	1,62	1,77	1,32
Doba splatnosti pohledávek	180,74	265,48	183,86	128,87	183,77
Doba obratu závazků	51,06	141,18	136,87	83,48	194,97

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

V roce 2017 generoval podnik příjmy ve výši 1,33 Kč za každou korunu aktiv, kterou měl. V následujícím roce 2018 tato hodnota klesla na 1,13 Kč za každou korunu aktiv. V roce 2019 se podniku dařilo lépe, a to s vytvořením 1,62 Kč tržeb za každou korunu aktiv. V roce 2020 dosáhly tržby 1,77 Kč na každou korunu aktiv, což představovalo další zlepšení. Nicméně v roce 2021 tato hodnota opět poklesla na 1,32 Kč za každou korunu aktiv.

V roce 2020 dosáhl podnik nejrychlejšího získání prostředků z pohledávek, když se vrátily za pouhých 129 dní. Naopak v roce 2018 bylo nejdelší období, než se prostředky z pohledávek vrátily zpět, a to trvalo 266 dní.

V roce 2017 trvalo průměrně 52 dnů, než podnik splatil své krátkodobé závazky. O rok později, v roce 2018, se doba splatnosti prodloužila na průměrných 142 dnů. V roce 2019 se tato doba opět zkrátila na 137 dnů. V roce 2020 podnik průměrně vyrovnával své krátkodobé závazky za 84 dnů, což představovalo značné zkrácení doby. Nicméně v roce 2021 se doba splatnosti opět prodloužila na průměrných 195 dnů.

4.11.3 Likvidita

Tabulka 9 Ukazatele likvidity

	2017	2018	2019	2020	2021
L1	19,39 %	2,96 %	3,47 %	0,42 %	0,64 %
L2	368,93 %	189,68 %	136,23 %	153,72 %	94,15 %
L3	368,93 %	189,68 %	136,23 %	153,72 %	94,15 %

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Okamžitá likvidita fotbalového klubu se pohybuje mimo doporučené rozmezí 90 % - 110 % podle doporučení. Žádný rok nenaplnuje tuto doporučenou hodnotu, což naznačuje, že není schopen okamžitě splácet své závazky. Klub vykazuje velmi nízké hodnoty okamžité likvidity a není tudíž považován za likvidního. Tato situace naznačuje, že klub může mít potíže s okamžitým plněním svých platebních závazků a může být považován za platebně neschopného.

V letech 2019 a 2021 se podnik bezchybně drží doporučeného pravidla pohotové likvidity v rozmezí 100 % - 150 %. To znamená, že má dostatek krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků k úhradě svých krátkodobých závazků. V roce 2020 toto pravidlo jen těsně nesplňuje. Naopak, v letech 2017 a 2018 podnik nedostatečně odpovídá tomuto doporučení.

1.FC Slovácko nedisponuje žádnými zásobami, a proto jsou ukazatele celkové likvidity a pohotové likvidity shodné.

4.11.4 Zadluženost

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti

	2017	2018	2019	2020	2021
Úrokové krytí	458,30	-62,45	-245,30	234,87	-392,10
Koeficient zadluženosti	0,28	0,51	0,86	0,56	0,93
Koeficient samofinancování	0,72	0,49	0,14	0,44	0,07

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Dle Scholleové (2017) by měla být doporučená hodnota úrokového krytí vyšší než 3. V roce 2017 dosáhla hodnota tohoto ukazatele 458,3, což odpovídá doporučené normě. Hodnota je kladná, což je dáno dělením záporného výsledku hospodaření a účetního období s negativními náklady na úroky. V dalších letech jsou nákladové úroky pozitivní. V roce 2018 a 2019 tato hodnota klesla pod doporučenou hodnotu, dosahujíc -62,5 a -245,3. V roce 2020 se úrokové krytí opět dostalo do doporučeného rozmezí s hodnotou 234,9, ale v roce 2021 opět kleslo pod doporučenou normu na -392,1. V roce 2017 bylo úrokové krytí nejvyšší, dosahujíc hodnoty 458,3, což indikuje, že zisk podniku byl téměř 459krát vyšší než celkové úroky. V roce 2017 bylo úrokové krytí nejvyšší s hodnotou 458, 3. To znamenalo, že zisk podniku je téměř 459krát vyšší než úroky.

Podíl financování provozu cizími zdroji v podniku vykazuje značnou fluktuaci v průběhu let. V roce 2017 činil tento podíl 27,8 %, což bylo nejnižší množství. V roce 2018 vzrostl na 51,3 %, následně v roce 2019 dosáhl výrazných 86,49 %. V roce 2020 došlo ke snížení na 55,52 %, ale v roce 2021 dosáhl vrcholu s hodnotou 93,4 %. Tato variabilita naznačuje, že podnik v průběhu času výrazně mění míru zadlužení. Nejmenší zadluženost byla zaznamenána v roce 2017, zatímco nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2021 s 93,4 %.

Podíl samofinancování provozu v podniku vykazuje výrazné fluktuace v průběhu let. V roce 2017 činil tento podíl 72,2 %, což představovalo nejvyšší hodnotu samofinancování. V roce 2018 klesl na 48,7 %, následně v roce 2019 dosáhl hodnoty s 13,51 %. V roce 2020 došlo ke zvýšení na 44,48 %, ale v roce 2021 opět poklesl na 6,63 %.

4.12 Souhrnné indexy hodnocení podniku

4.12.1 IN05

Tabulka 11 Index IN05

IN05	19,27	-1,90	-12,16	11,71	-17,05
-------------	-------	-------	--------	-------	--------

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

V roce 2017 vyšel index IN05 19,27, v roce 2018 poklesl na hodnotu -1,90, v následujícím roce se propadl a činil -12,16, v roce 2020 vzrostl na hodnotu 11,71 a v posledním sledovaném roce opět klesl a nabýval hodnoty -17,05. Výsledek indexu IN05 je především ovlivněn podílem výsledku hospodaření a nákladových úroků. Kladný podíl vede k pozitivnímu výsledku IN05, zatímco záporný podíl znamená negativní výsledek IN05. Je zřejmé, že jeden z hlavních faktorů, který přispěl v několika letech k nepříznivé situaci, byl záporný hospodářský výsledek. Podle Indexu IN05 dosáhl klub v roce 2017, 2019 a 2020 dobrých výsledků, ale v letech 2018 a 2021 je pozorován trend směřující k bankrotu.

4.13 Bilanční pravidla financování

Tabulka 12 Bilanční pravidla financování

	2017	2018	2019	2020	2021
Zlaté bilanční pravidlo	3 985	3 411	3 117	2 891	2 853
	<	<	<	<	<
	37 971	36 575	5 541	31 734	3 824
Zlaté pari pravidlo	3 985	3 411	3 117	2 891	2 853
	<	<	<	<	<
	37 971	36 575	5 541	31 734	3 824
Pravidlo vyrovnávání rizik	37 971	36 575	5 541	31 734	3 824
	>	>	<	>	<
	9 806	32 828	24 830	28 928	40 792
Zlaté poměrové pravidlo	0,79	0,86	0,91	0,93	0,99
	<	<	<	<	<
	0,95	1,21	0,78	1,91	0,60

Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Zlaté bilanční pravidlo bylo každý rok dodrženo, což svědčí o finanční stabilitě a udržitelnosti investičních rozhodnutí. V roce 2020 bylo pravidlo nejvíce splněno, kdy dlouhodobý majetek představoval více než desetinásobek kombinace vlastního kapitálu a cizích dlouhodobých zdrojů.

Zlaté pari pravidlo bylo respektováno každý rok. Nejvyšší podíl financování dlouhodobého majetku vlastním kapitálem byl v roce 2020, přesahující 11krát.

Pravidlo vyrovnávání rizik nebylo splněno v letech 2019 a 2021, především kvůli nízké hodnotě vlastního kapitálu. Nejlepší dodržení pravidla bylo v roce 2017, kdy vlastní zdroje převýšily cizí zdroje téměř čtyřikrát.

U zlatého poměrového pravidla dodržení požadovaných kritérií bylo splněno v každém roce. Vždy bylo tempo růstu investic menší než tempo růstu tržeb.

4.14 Návrhy pro zisk finančních prostředků

4.14.1 Oslava čtvrt století (25 let) klubu výročním zápasem se špičkovým evropským klubem

Klub oslaví v roce 2025 25 let od založení klubu, proto by v rámci přátelského utkání mohl vytvořit výroční zápas. Výroční zápas proti nějakému netradičnímu a slavnému soupeři. Tímto soupeřem by mohl být nejslavnější klub Slovenska Slovan Bratislava nebo

nejslavnější klub Rakouska SK Rapid Vídeň. Oba kluby mají ve svých zemích nejvíce titulů. Oba kluby to mají do Uherského Hradiště zhruba 150 km. Před hlavním zápasem by se mohl uskutečnit utkání fotbalových legend Slovácka, doplněné o známé osobnosti ze showbyznysu. Tato celodenní akce by přinesla nezapomenutelný zážitek pro fanoušky a sloužila by k oslavě čtvrt století existence klubu. Dodatečně by klub mohl z této události generovat finanční prostředky.

4.14.2 Sponzoring

Klub by mohl nalézt sponzora ve firmě Hamé, protože projevuje zájem o sponzorství v českém sportu. Aktuálně podporuje český biatlon a v minulosti sponzoroval hokejový klub Zlín, který se dokonce přejmenoval podle sponzora na Hamé Zlín. Tato spolupráce mezi 1.FC Slovácko a firmou Hamé by přinesla oboustranné výhody, neboť by firma poskytla klubu finanční podporu a zároveň klub reklamu a zviditelnění značky. Spojení s Hamé by bylo zajímavé, zejména vzhledem k historii firmy, která byla založena v roce 1922 v Babicích u Uherského Hradiště a nyní má sídlo v Kunovicích, které jsou též těsně vedle tohoto města. Firma Hamé by mohla být nejen sponzor, ale potenciálně i hlavní partner klubu. Klubu bych doporučil navázat jednání s firmou Hamé.

4.14.3 Příměstský tábor s hvězdami klubu

Klub by mohl uspořádat zajímavý a výnosný příměstský tábor pro mladé nadšence fotbalu. Tato exkluzivní akce by nesla podpis dvou skvělých fotbalových osobností, Milana Petržely a Michala Kadlece, kteří by působili jako hlavní ambasadoři tábora. Cílem tábora by bylo poskytnout dětem nezapomenutelný zážitek spojený s fotbalem a současně umožnit osobní setkání a trénink s těmito významnými hráči. Průběh tábora by zahrnoval fotbalové workshopy, dovednostní soutěže a hry pro děti ve věku od 8 do 14 let. Díky účasti Petržely a Kadlece by měli účastníci jedinečnou příležitost učit se od profesionálů a získat vědomosti a dovednosti, které by jim mohly pomoci ve své fotbalové kariéře. Celý tábor by byl navíc prožitkem i pro rodiče, kteří by měli příležitost sledovat své děti v akci a setkat se s fotbalovými legendami. Tato akce by přinesla nejen radost dětem, ale také by mohla vytvořit příležitost pro klub získat finanční prostředky a posílit svou pozici v komunitě.

4.14.4 Zapojení známého youtubera Gudu

Gudu by ve Slovácku jako hlavní moderátor a tvůrce videí mohl výrazně přispět k rozvoji klubu a získávání nových fanoušků z jeho rozsáhlého YouTube kanálu, kde má již ohromný dosah s 112 000 fanoušky. Mohl by být tváří klubových kanálů, což by přitahovalo nové fanoušky a podporovalo věrnost stávajících. Vzhledem k tomu, že Gudu sídlí nedaleko Uherského Hradiště a je fanouškem Slovácka, má toto propojení smysl. Zároveň by tato spolupráce mohla být pro klub přínosná z hlediska financí, protože by mohl využívat svého vlivu pro sponzorské dohody, zvýšení sledovanosti a další příležitosti ke generování příjmů. Gudu by tak mohl být klíčovým spojencem v propojení online komunity s klubovým životem a rozvoji jeho popularizace.

Klub by mohl vytvořit repliky svých dresů pro dospělé, které by byly k dostání za 1250 Kč, a repliky pro děti za 1150 Kč. Tyto dresy by byly speciálně upraveny s nápisem "Gudu". Odhadem by mohl prodat přibližně 500 kusů těchto upravených dresů, mohl by tímto způsobem generovat značný příjem.

Obrázek 8 Dres 1.FC Slovácko se jménem Gudu



Zdroj: webové stránky 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, c2024

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit finanční zdraví konkrétního fotbalového klubu a navrhnout strategie pro efektivní získání finančních prostředků. Úkolem bylo také přiblížit ekonomiku fungování fotbalového klubu.

Ve této bakalářské práci byly analyzovány příjmy a výdaje fotbalových klubů. Největší světové kluby dosahují nejvyšších příjmů ze sponzorství a televizních práv. Většina českých klubů hlavní zdroj příjmů nachází ve sponzorských dohodách. Největšími výdaji jsou výdaje na mzdy a nákup hráčů.

Pro praktickou část práce byl zvolen fotbalový klub 1.FC Slovácko. Během pěti sledovaných let zaznamenal klub čtyři období ztrátového hospodaření. Tento podnik tedy nebyl ve svém hospodaření příliš úspěšný. Průměrná ztráta klubu za sledované období 2017-2021 činila -7 744 087 Kč. Klub získal nejvíce financí prostřednictvím sponzorů. Pouze v některých letech, když klub úspěšně realizoval přestupy za vysoké částky, se staly přestupy hlavním zdrojem příjmů. Výdaje na služby představovaly jednoznačně největší částku výdajů klubu, a to obvykle až tři čtvrtiny všech výdajů. Na druhém místě pak stojí osobní náklady.

Dále byla provedena analýza několika ekonomických ukazatelů, jako jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti a také dodržování bilančních pravidel financování.

Ukazatele rentability vycházely pozitivní pouze v roce 2020, kdy klub dosáhl kladného výsledku hospodaření. Ostatní roky zaznamenaly negativní rentabilitu ve všech ukazatelích. Nejvíce znepokojující jsou výrazně záporné hodnoty ukazatele ROE v letech 2019 (-560,08 %) a 2021 (-729,86 %), což je důsledek výrazně záporného výsledku hospodaření. Ukazatel ROS také většinu let není kladný kvůli zápornému provoznímu výsledku hospodaření.

Ukazatel rychlosti obrátu přesahoval hodnotu jedna, jelikož tržby za výrobky a služby jsou každý rok vyšší než celková aktiva. Průměrná hodnota tohoto ukazatele vycházela ve sledovaném období 1,44. Průměrná doba splatnosti pohledávek činila 189 dnů. Doba obrátu závazků se průměrně pohybovala na 122 dnech. Všechny tyto ukazatele aktivity ukazovaly pozitivní výsledky.

FC Slovácko mělo nízkou okamžitou likviditu, což naznačovalo potenciální obtíže s okamžitým plněním závazků. V letech 2019 a 2021 se držel doporučených hodnot

pohotovostní likvidity, zatímco v roce 2020 těsně nesplnil stanovené kritérium. Bez zásob byla jeho celková likvidita totožná s pohotovostní likviditou.

Úrokové krytí vykazovalo výrazně variabilní hodnoty. V roce 2017 byl koeficient samofinancování téměř třikrát vyšší než koeficient zadluženosti, což bylo pozitivní zjištění. Čím vyšší je tento poměr, tím lepší je situace. V roce 2019 a 2021 dosahoval koeficient samofinancování výrazně menších hodnot, kvůli velkému poklesu vlastního kapitálu v těchto letech.

Klub většinou dodržoval bilanční pravidla financování. Nicméně v letech 2019 a 2021 u pravidla vyrovnávání rizik nenaplnil očekávaný standard, protože byly vlastní zdroje nižší než cizí zdroje.

Byly sestaveny čtyři návrhy zaměřené na získání finančních prostředků, z nichž několik konkrétně představuje myšlenky spojené s využitím regionálních zdrojů. Tyto návrhy jsou přímo propojeny s místními obyvateli nebo firmami, které mají k tomuto regionu citový vztah.

Podnikání ve fotbale se ukazuje jako finančně náročné. Majitelé klubů jsou si plně vědomi, že jejich investice do klubu představují ztrátu peněz. Často jsou motivováni osobním uspokojením nebo snahou zviditelnit své podnikání.

Pro dosažení dlouhodobé finanční udržitelnosti je nezbytné, aby prvoligový klub exceloval nejen v domácích soutěžích, ale také v evropských pohárech. Bez příjmů z evropských soutěží a v případě, že klub nedokáže provádět výhodné hráčské přestupy je ekonomická situace klubu většinou ztrátová.

Slovácko, obvykle považované za průměrný ligový klub, v současné době zažívá výjimečnou generaci hráčů. Klub se v posledních letech dostal až do předkol evropských soutěží. Postup do skupin a tím získané prostředky, by představovaly skvělou příležitost investovat tyto finance do nákupu talentovaných hráčů, kteří by udrželi Slovácko stále ve vyšších patrech tabulky. Vzhledem k tomu, že tým Slovácka má poměrně vysoký průměr věku, je klíčové provést omlazení kádru. V současném fotbalovém prostředí není prostor pro stagnaci, a tak i 1. FC Slovácko musí investovat do svého mužstva, aby zajistilo dlouhodobý úspěch.

6. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- 1) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- 2) ČERMÁKOVÁ, Helena. *Cvičení z teorie účetnictví*. Třetí. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2019. ISBN 978-80-213-2733-7.
- 3) GIFFORD, Clive. *Fotbalový průvodce*. Praha: Svojtka & Co., 2010. ISBN 978-80-256-0448-9.
- 4) GOLDBLATT, David a Johnny ACTON. *Kniha fotbalu*. Londýn: Dorling Kindersley Limited, 2009. ISBN 978-80-242-2725-2.
- 5) HOMOLKA a kol. *Podniková ekonomie a řízení*. Druhé vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2014. ISBN 978-80-213-2504-3.
- 6) KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Druhé vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.
- 7) KRESTA, Jan. *Futsal*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6170-1.
- 8) KUREŠ, Jiří. *Pravidla fotbalu: platná od 1. 7. 2018*. Praha: Olympia, 2018. ISBN 978-80-7376-522-4.
- 9) NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 10) NOVOTNÝ, Jiří a Jan NEZMAR. *Trh fotbalových hráčů: Vývoj, pravidla a fungování*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3723-7.
- 11) REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: muni PRESS, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
- 12) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 13) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. Sedmé vydání. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- 14) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Třetí aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- 15) SOCILIANO, Gene. *Finance for Non-Financial Managers*. BriefcaseBooks, 2003. ISBN 978-0071413770.

- 16) ŠÍMA, Jan. *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-58-3.
- 17) WALSH, Ciaran. *Key management ratios*. Třetí vydání. Londýn: Prentice Hall, 2003. ISBN 0 273 66345 3.

Internetové zdroje

- 1) *1. FC Slovácko*. Online. 1. FC Slovácko. c2024. Dostupné z: <https://www.fcslovacko.cz/cs/>. [cit. 2024-02-08].
- 2) *Aktiva a pasiva*. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/414/page05.html>. [cit. 2024-02-22].
- 3) *EBITDA*. Online. CzechWealth. C2006-2024. Dostupné z: <https://www.czechwealth.cz/slovník-pojmu/ebitda>. [cit. 2024-01-19].
- 4) *Kolik vyplatí UEFA na odměnách v Lize mistrů, Konferenční lize?* Online. Betarena. 2023. Dostupné z: https://www.betarena.cz/rubriky/fotbal/kolik-vyplaci-uefa-na-odmenach-v-lize-mistru_859.html. [cit. 2024-02-19].
- 5) *Novelizace Přestupního řádu s účinností od 1. 2. 2023*. FOTBAL.CZ [online]. Praha: eSports.cz, c2023 [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/novelizace-prestupniho-radu-s-ucinnosti-od-1-2-2023/a17742>
- 6) *Miliony od UEFA pro české kluby, ale... Sparta dostane, Slavia ne. Proč?* Online. Iспорт. 2024. Dostupné z: https://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-evropske-pohary/443121/miliony-od-uefa-pro-ceske-kluby-ale-sparta-dostane-slavia-ne-proc.html?recombee_recomm_id=8cce76c35e6a5b0c7a275f34b6d3f6f8. [cit. 2024-02-22].
- 7) *O nás. Ligová fotbalová asociace* [online]. c2019 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z: <https://www.lfafotbal.cz/o-nas>
- 8) *Plážový fotbal*. Olympijský tým [online]. c1999-2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z: <https://www.olympijskytym.cz/sport-category/146>
- 9) *Průměrná roční míra inflace v letech 1998 - 2022**. Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2022>. [cit. 2024-03-07].
- 10) *Rozcestník soutěží. Fotbal.cz* [online]. Praha: eSports.cz, 2023 [cit. 2023-08-07]. Dostupné z: <https://souteze.fotbal.cz/subjekty/>
- 11) *Transfermarkt*. Online. Transfermarkt.com. c2024. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/>. [cit. 2024-02-08].

- 12) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=591145>. [cit. 2024-03-06].
- 13) *Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) - druhové členění*. Online. Du.cz. 2022. Dostupné z: https://www.du.cz/33/vykaz-zisku-a-zraty-vysledovka-druhove-cleneni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eko6xnlHpnKDr_KBwwAoT8I/. [cit. 2024-02-22].

7. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Provázání účetních výkazů a jejich souvislosti	19
Obrázek 2 Zjednodušené schéma rozvahy	20
Obrázek 3 Zjednodušené schéma výkazu zisku a ztrát	22
Obrázek 4 Struktura výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků	23
Obrázek 5 Možnosti vložení sponzorských reklam	31
Obrázek 6 Loga týmů až po současnost.....	41
Obrázek 7 Organizační struktura	43
Obrázek 8 Dres 1.FC Slovácko se jménem Gudu.....	60

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Odměny v evropských pohárech přepočtené na Kč.....	33
Tabulka 2 Umístění ve sledovaných sezónách	42
Tabulka 3 Vertikální analýza rozvahy	50
Tabulka 4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	51
Tabulka 5 Horizontální analýza rozvahy	52
Tabulka 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	53
Tabulka 7 Ukazatele rentability	53
Tabulka 8 Ukazatele aktivity	55
Tabulka 9 Ukazatele likvidity	55
Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti.....	56

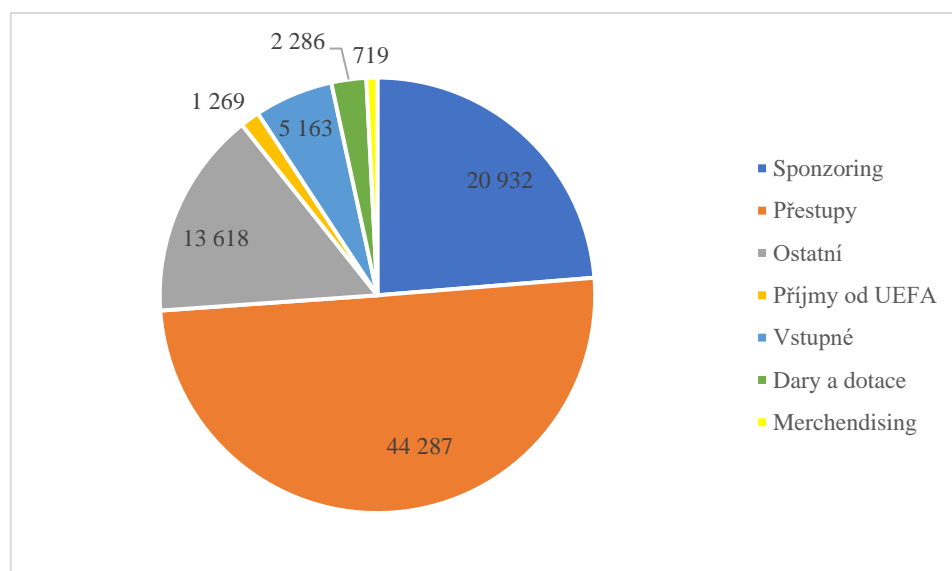
7.3 Seznam grafů

Graf 1 Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách	29
Graf 2 Příjmy klubu 1.FC Slovácko v roce 2017.....	44
Graf 3 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2021	45
Graf 4 Průměrná návštěvnost 1.FC Slovácko ve sledovaných sezónách.....	46
Graf 5 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2017	47
Graf 6 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2021	48
Graf 7 Výsledek hospodaření v jednotlivých letech klubu 1.FC Slovácko	49

8. Přílohy

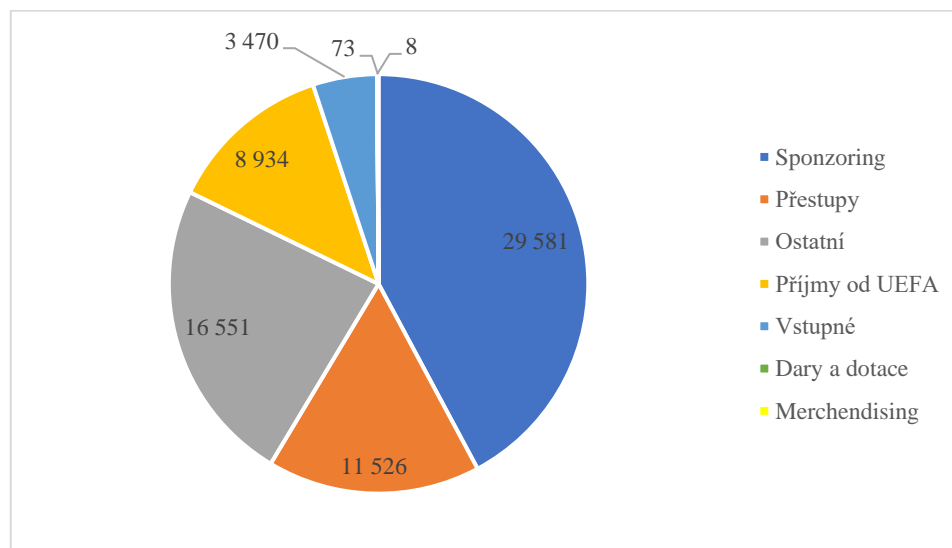
Příloha 1 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2018	67
Příloha 2 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2019	67
Příloha 3 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2020	68
Příloha 4 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021	68
Příloha 5 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2018.....	69
Příloha 6 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2019.....	69
Příloha 7 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2020.....	70
Příloha 8 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021.....	70
Příloha 9 Aktiva a pasiva klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021	71
Příloha 10 Výkaz zisku a ztráty klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021	72

Příloha 1 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2018



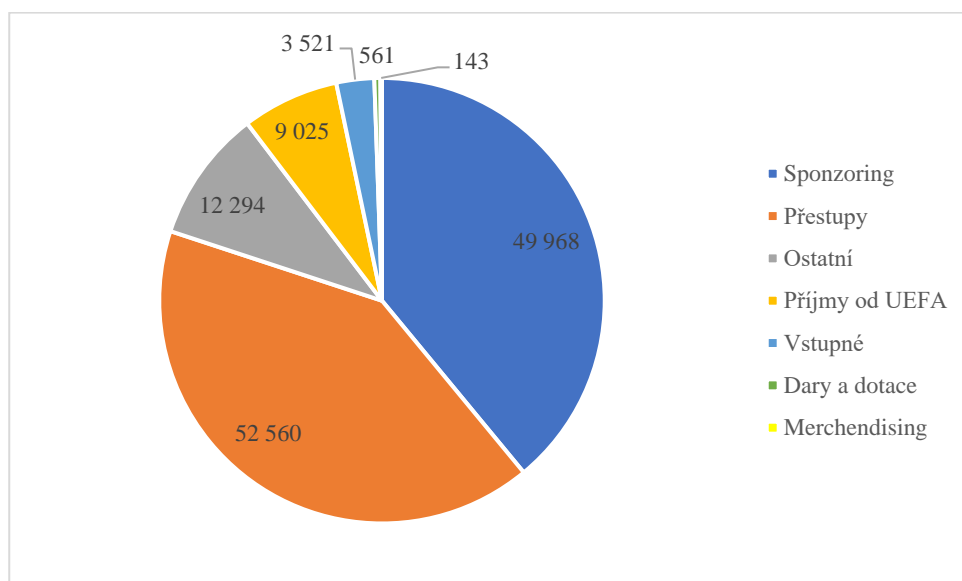
Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2018

Příloha 2 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2019



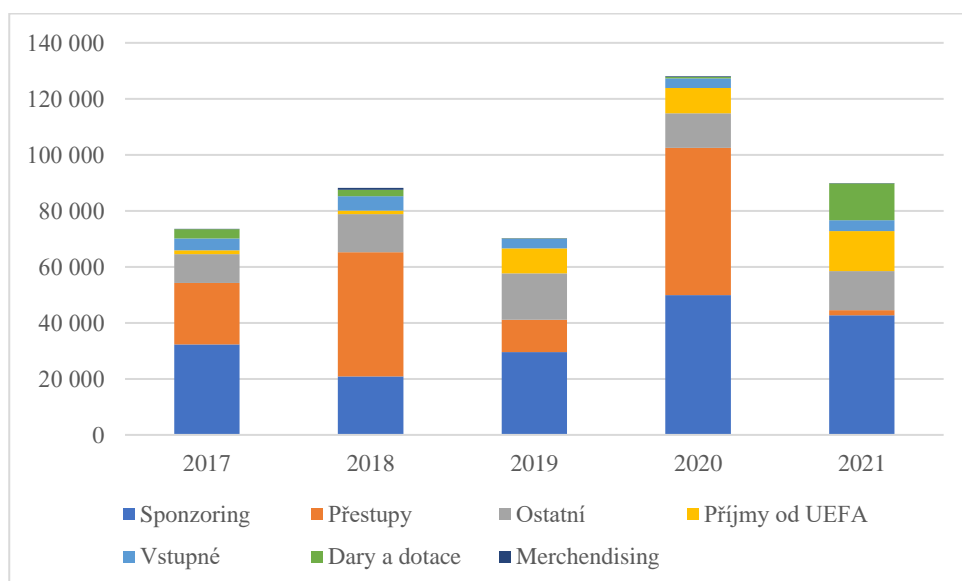
Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2019

Příloha 3 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v roce 2020



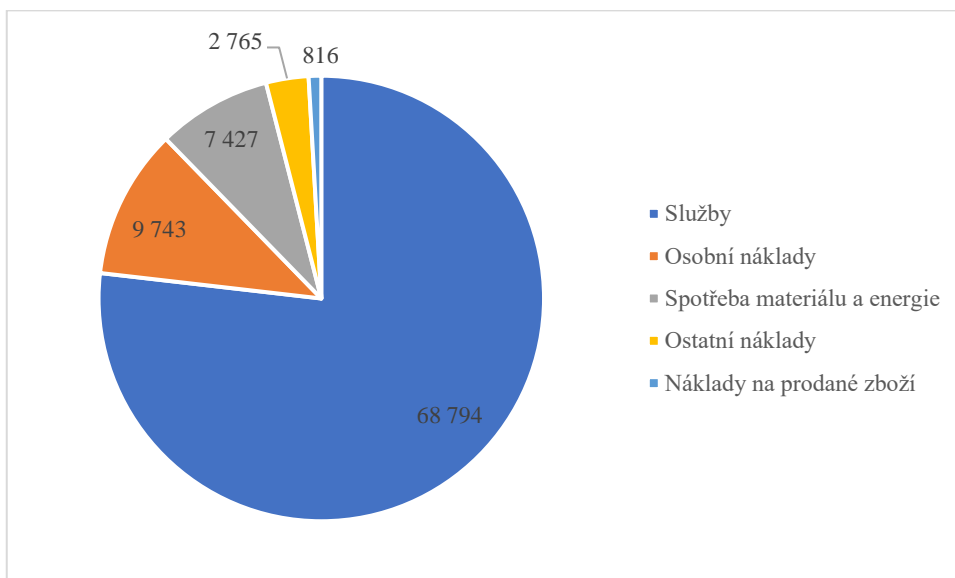
Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2020

Příloha 4 Příjmy klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021



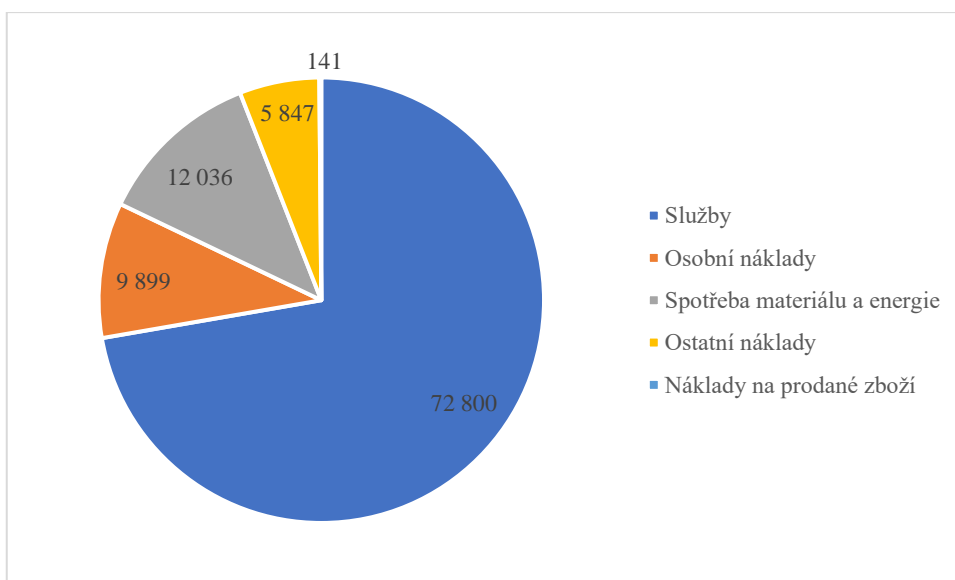
Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Příloha 5 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2018



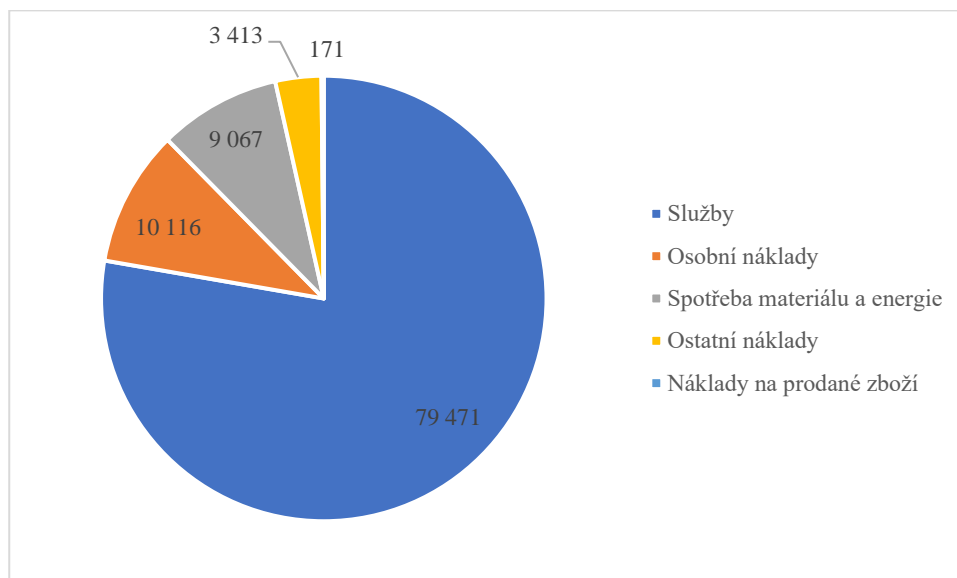
Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2018

Příloha 6 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2019



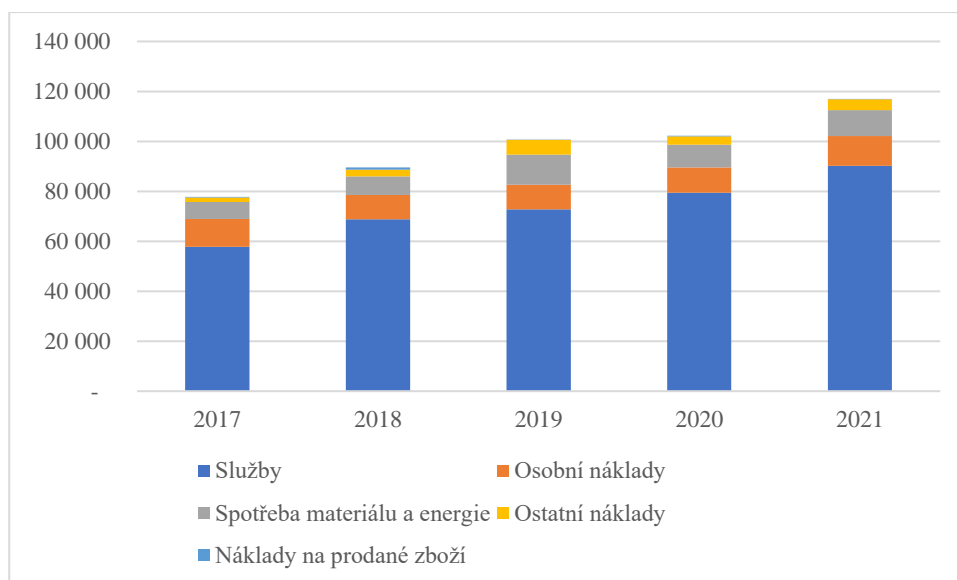
Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2019

Příloha 7 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v roce 2020



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2020

Příloha 8 Výdaje klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021



Zdroj: Účetní výkazy 1. FC Slovácko, vlastní zpracování, 2017-2021

Příloha 9 Aktiva a pasiva klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021	2016
AKTIVA						
AKTIVA CELKEM	52 587	75 102	41 000	71 341	57 655	
Dlouhodobý majetek	3 985	3 411	3 117	2 891	2 853	5 050
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-	-	-
Ocenitelská práva	-	-	-	-	-	-
Ostatní ocenitelská práva	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	3 984	3 410	3 117	2 890	2 852	
Pozemky a stavby	1 179	1 106	1 033	960	888	
Stavby	1 179	1 106	1 033	960	888	
Hmotné movité věci a jejich soubory	677	412	429	511	492	
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	2 128	1 892	1 655	1 419	1 472	
Jiný dlouhodobý majetek	2 128	1 892	1 655	1 419	1 472	
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	-	-	-	-	-	
Nedokončený dlouhodobý majetek	-	-	-	-	-	
Dlouhodobý finanční majetek	1	1	-	1	1	
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1	1	-	1	1	
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-	
Oběžná aktiva	36 613	62 705	34 216	44 775	38 710	50 518
Zásoby	-	-	-	-	-	-
Výrobky a zboží	-	-	-	-	-	-
Pohledávky	34 712	61 732	33 355	44 654	38 449	50 404
Dlouhodobé pohledávky	436	436	389	306	306	
Pohledávky - ostatní	436	436	389	306	306	
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	436	436	389	306	306	
Krátkodobé pohledávky	34 276	61 296	32 966	44 348	38 143	
Pohledávky z obchodních vztahů	7 628	29 497	9 477	13 319	19 182	
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	24 377	28 776	15 079	22 710	9 294	
Pohledávky - ostatní	2 271	3 023	8 410	8 319	9 667	
Stát - danové pohledávky	696	1 022	114	-	119	
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 564	1 893	8 135	8 312	9 530	
Jiné pohledávky	21	108	161	7	18	
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-	
Peněžní prostředky	1 901	973	861	121	261	114
Peněžní prostředky v pokladně	187	138	296	60	246	
Peněžní prostředky na účtech	1 714	835	565	61	15	
Časové rozlišení aktiv	11 989	8 986	3 667	23 675	16 092	
Náklady příštích období	6 182	5 256	2 282	344	4 113	
Příjmy příštích období	5 807	3 730	1 385	23 331	11 979	
PASIVA						
	2017	2018	2019	2020	2021	
PASIVA CELKEM	52 587	75 102	41 000	71 341	57 655	
Vlastní kapitál	37 971	36 575	5 541	31 734	3 824	42 544
Základní kapitál	73 000	73 000	73 000	73 000	73 000	
Základní kapitál	73 000	73 000	73 000	73 000	73 000	
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-	-	-	
Kapitálové fondy	-	-	-	-	-	
Fondy ze zisku	7 343	7 343	7 343	7 343	7 343	
Ostatní rezervní fondy	7 343	7 343	7 343	7 343	7 343	
Výsledek hospodaření minulých let	-	37 799	42 372	43 768	74 802	48 609
Neuhrazená ztráta z minulých let	-	37 799	42 372	43 768	74 802	48 609
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	4 573	1 396	31 034	26 193	27 910
Cizí zdroje	9 806	32 828	24 830	28 928	40 792	14 413
Rezervy	-	-	-	-	-	
Závazky	9 806	32 828	24 830	28 928	40 792	
Dlouhodobé závazky	-	-	-	-	-	
Vydané dluhopisy	-	-	-	-	-	
Závazky - ostatní	-	-	-	-	-	
Krátkodobé závazky	9 806	32 828	24 830	28 928	40 792	
Vydané dluhopisy	-	-	-	-	-	
Krátkodobé přijaté zálohy	30	690	30	30	1 683	
Závazky z obchodních vztahů	6 879	16 418	14 532	19 729	31 476	
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 196	12 400	2 500	2 097	253	
Závazky - ostatní	1 701	3 320	7 768	7 072	7 380	
Krátkodobé finanční výpomoci	-	1 000	3 630	-	4 000	
Závazky k zaměstnancům	571	497	525	526	1 008	
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	257	270	249	216	304	
Stát - danové závazky a dotace	101	123	1 529	3 073	638	
Dohadné účty pasivní	772	1 430	1 833	3 257	1 396	
Jiné závazky	-	-	2	-	34	
Časové rozlišení	4 810	5 699	10 629	10 679	13 039	
Výdaje příštích období	3 228	3 603	6 244	8 098	6 952	
Výnosy příštích období	1 582	2 096	4 385	2 581	6 087	

Zdroj: webové stránky eJustice, vlastní zpracování

Příloha 10 Výkaz zisku a ztráty klubu 1. FC Slovácko v letech 2017-2021

VZZ	2017	2018	2019	2020	2021	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	69 965	84 154	66 145	126 333	76 269	73 399
Tržby z prodeje zboží	135	719	73	143	96	167
Výkonmová spotřeba	64 757	77 037	84 980	88 719	100 565	62 052
Náklady vynaložené na prodané zboží	209	816	144	171	52	
Spotřeba materiálu energie	6 740	7 427	12 036	9 067	10 334	
Služby	57 808	68 794	72 800	79 481	90 179	
Osobní náklady	11 139	9 743	9 899	10 116	11 996	10 436
Mzdové náklady	8 734	7 408	7 574	7 723	9 402	
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2 405	2 335	2 325	2 393	2 594	
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 242	2 161	2 136	2 185	2 496	
Ostatní náklady	163	174	189	208	96	
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 135	705	481	1 463	1 888	1 532
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 135	705	481	481	641	
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 135	705	481	481	641	
Úpravy hodnot pohledávek				982	1 247	
Ostatní provozní výnosy	3 451	3 401	3 925	2 299	13 743	
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		63	-	79		
Tržby z prodaného materiálu	14	21	5			
Jiné provozní výnosy	3 437	3 317	3 920	2 220	13 743	
Ostatní provozní náklady	709	2 060	5 366	1 950	2 508	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		1	-			
Daně a poplatky	34	28	38	26	34	
Jiné provozní náklady	675	2 031	5 328	1 924	2 474	
Provozní výsledek hospodaření	- 4 189	- 1 271	30 583	26 527	- 26 849	
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - pod						
Náklady vynaložené na prodané podíly						
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	-	-		-	-	
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem						
Výnosové úroky a podobné výnosy	-	-		484	145	
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba				484	145	
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti						
Nákladové úroky a podobné náklady	- 10	22	126	112	71	
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	- 10	22	126	112	71	
Ostatní finanční výnosy	83	22	23	59	211	
Ostatní finanční náklady	477	125	348	611	1 346	
Finanční výsledek hospodaření	- 384	- 125	451	180	- 1 061	
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 4 573	- 1 396	31 034	26 347	- 27 910	
Daň z příjmu	-	-	-	154	-	
Daň z příjmu splatná				154	-	
Výsledek hospodaření po zdanění	- 4 573	- 1 396	31 034	26 193	- 27 910	- 298
Výsledek hospodaření za účetní období	- 4 573	- 1 396	31 034	26 193	- 27 910	
Čistý obrát z a účetní období	73 634	88 296	70 166	129 318	90 464	

Zdroj: webové stránky eJustice, vlastní zpracování