

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Ekonomika fungování fotbalového klubu

Vojtěch Antoš

© 2022 ČZU v Praze



Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Vojtěch Antoš
Studijní program:	Ekonomika a management
Vedoucí práce:	prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.
Garantující pracoviště:	Katedra ekonomiky
Jazyk práce:	Čeština
Název práce:	Ekonomika fungování fotbalového klubu
Název anglicky:	Economic of Football Club
Cíle práce:	Cíl práce je zpracovat ekonomickou analýzu současného fungování vybraného fotbalového klubu za účelem návrhu scénářů budoucího rozvoje.
Metodika:	V teoretické části práce bude využita metoda studia dokumentu. Empirická část práce bude využívat metody finanční analýzy.
Doporučený rozsah práce:	40 - 50 stran
Klíčová slova:	dotace, fotbal, hráči, management, finanční hospodaření
Doporučené zdroje informací:	<ol style="list-style-type: none">1. Čáslavová, E. (2009). Management a marketing sportu. Olympia2. Novotný, J. (2011). Sport v ekonomice. Wolters Kluwer Česká republika.3. SCHOLLEOVÁ, H. <i>Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.4. SYNEK, M. <i>Podniková ekonomika</i>. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.5. Szymanski, S. (2010). Football economics and policy. Springer6. Šíma Jan. <i>Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží</i>. EKOPRESS ISBN 978-80-87865-58-3
Předběžný termín obhajoby:	2021/22 LS - PEF

Elektronicky schváleno: 28. 2. 2022
prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno: 2. 3. 2022
doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.
Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Ekonomické fungování fotbalového klubu" 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. března 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Lukáši Čechurovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a důvěru. Rád bych poděkoval členům vedení fotbalového klubu FC Mělník, že mi věnovali svůj čas a poskytli cenné rady. V neposlední řadě bych také rád poděkoval své rodině za podporu po dobu mého studia.

Ekonomika fungování fotbalového klubu

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hospodařením fotbalových klubů z amatérské i profesionální perspektivy. Specifikuje různé zdroje příjmů fotbalových klubů a vysvětluje jakým způsobem lze jednotlivé příjmy získat. Výdaje klubů jsou v práci rovněž vymezeny.

Zpočátku je v práci definován historický kontext fotbalu dle jednotlivých autorů. Dále jsou popsány proslulé alternativy fotbalu společně s reprezentačními úspěchy v nich. Jednotlivé úrovně fotbalu jsou uvedeny dle kategorizace Fotbalové asociace ČR.

Empirická část analyzuje financování vybraného fotbalového klubu a slouží pro vyhodnocení a navržení investičních aktivit, které by klubu mohly zajistit dlouhodobou ziskovost.

Hlavní přínos práce spočívá v návrzích k zajištění finanční stability a k pomalému vytváření prosperujícího fotbalového klubu s kvalitní mládežnickou akademií.

Klíčová slova: dotace, fotbal, hráči, management, finanční hospodaření, financování sportu, historie fotbalu, výnosnost, sponzoring

Economic of a Football Club

Abstract

This bachelor's thesis deals with the financial management of football clubs from an amateur and professional perspective. It specifies the different sources of income of football clubs and explains how each income can be obtained. Club expenses are also defined in the work.

Initially, the work defines the historical context of football according to the individual authors. Furthermore, the famous alternatives of football are described together with the national team successes. Individual levels of football are explained according to the categorization of the Football Association of the Czech Republic.

The empirical part analyses the financing of a selected football club and serves to evaluate and design investment activities that could ensure long-term profitability for the club.

The main contribution of the work lies in the proposals to ensure financial stability and to slowly create a prosperous football club with a quality youth academy.

Keywords: subsidies, football, football players, management, financial management, sports funding, football history, rentability, sponsorship

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	17
3.1	Historie fotbalu a jeho společensko-ekonomické vymezení	17
3.2	Obdoby fotbalu	18
3.2.1	Futsal	18
3.2.2	Malá kopaná	18
3.2.3	Plážový fotbal	18
3.3	Úrovně fotbalu	18
3.3.1	Amatérský fotbalový klub	19
3.3.2	Poloprofesionální fotbalový klub	19
3.3.3	Profesionální fotbalový klub	19
3.4	Zdroje příjmů	19
3.4.1	Dotace	19
3.4.2	Sponzoring	22
3.4.3	Prodej hráčů	28
3.4.4	Členské příspěvky	30
3.4.5	Pronájem (tržby za služby)	30
3.4.6	Merchandise	31
3.4.7	Prodej DHM	32
3.5	Výdaje	32
3.5.1	Provozní výdaje	32
3.5.2	Výdaje na mzdy	33
4	Vlastní práce	35
4.1	Vymezení sledovaného fotbalového klubu	35
4.2	Výnosy a náklady klubu	37
4.3	Vertikální analýza	40
4.4	Horizontální analýza	42
4.5	Analýza poměrových ukazatelů	43
4.5.1	Rentabilita (Profitability Ratios)	43
4.5.2	Aktivita (Activity Ratios)	44
4.5.3	Likvidita (Liquidity Ratios)	45

4.5.4	Zadluženost (Debt Ratios)	46
4.6	Bilanční pravidla financování.....	46
4.6.1	Zlaté bilanční pravidlo	47
4.6.2	Zlaté pravidlo vyrovnání rizika.....	47
4.6.3	Zlaté pari pravidlo.....	47
4.6.4	Zlaté poměrové pravidlo	47
4.7	Návrhy pro zisk finančních prostředků	47
4.7.1	Kulturní akce.....	47
4.7.2	Sportovní akce	48
4.7.3	Pronájem umělé trávy	49
4.7.4	Fotbalový příměstský tábor.....	50
4.7.5	Fotbalové turnaje	51
4.7.6	Tenisový/Nohejbalový kurt	52
4.7.7	Sponzoring.....	53
5	Závěr a diskuze.....	55
6	Seznam použitých zdrojů.....	56
6.1	Literární zdroje.....	56
6.2	Internetové zdroje.....	57
7	Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	60
7.1	Seznam obrázků	60
7.2	Seznam tabulek.....	60
7.3	Seznam grafů.....	60
7.4	Seznam použitých zkratk.....	61
8	Přílohy	62

1 Úvod

Fotbal je globálně populární sport. Ve spoustě zemí se však nejedná pouze o sport, ale o svátek, o zábavu a o příležitost v den fotbalového zápasu zahodit své trable a starosti za hlavu a užívat si krásy tohoto sportu v prostředí svých blízkých. Ve fotbalovém prostředí je zvykem říkat o svém fotbalovém týmu, ve kterém sportovec hraje, že je to jeho druhá rodina.

Bill Shankly, úspěšný skotský fotbalista, a ještě úspěšnější fotbalový trenér je největší osobností anglického Liverpoolu, pod jeho vedením se před více než 50 lety druholigový tým dostal do nejvyšší ligy a stal se anglickým a rovněž evropským gigantem. V dnešní době je Liverpool jedním z nejlepších týmů světa. Fotbalový národ si ho však bude pamatovat také díky jeho výroku, který zní „Někteří lidé věří, že fotbal je otázkou života a smrti. Jsem velmi zklamaný z tohoto tvrzení, můžu vás totiž ujistit, že je to mnohem, mnohem důležitější.“

V dnešní době jsme svědky něčeho, co naši dědečkové neměli možnost zažít, díky digitálnímu technologickému pokroku jsme schopni živě sledovat fotbalové zápasy na druhé straně planety.

Rodiče budoucích fotbalistů a fotbalistek stojí vždy před důležitým rozhodnutím, kam své dítě prvně zaregistrují, jejich obava je vždy ze špatného rozhodnutí, takové rozhodnutí může plynout z nedostatečného ověřování a prověřování budoucího klubu. Každý z nich má jiné vize a plány, jiné podmínky a jiný pohled na svět, avšak prioritou všech rodičů je vždy stejná, aby jejich dítě bylo šťastné. Štěstí však v tomto případě může nastat tehdy, když jsou priority klubu nastaveny především pro mládež, která si počinání klubu bude pamatovat a nezapomene jej. Ve větších městech z těchto důvodů vznikají konkurenční boje o nové mladé členy a každý z klubů volí jinou strategii pro jejich získání. Avšak každá strategie, ač se v něčem liší, má stejný jmenovatel a tím jsou peníze. A proto by mělo být v zájmu každého klubu efektivně s nimi hospodařit a popřípadě efektivně je získávat. Tato práce nezajistí každému klubu ihned miliony, avšak měla by sloužit jako ucelení informací a jako návrh pro potencionální zisk kýmých výsledků.

Tato práce se zabývá fotbalovou tematikou z hlediska ekonomiky. Seznamuje čtenáře s důležitými historickými momenty ze světa fotbalu a analyzuje finanční hospodaření fotbalových klubů z amatérské i profesionální perspektivy.

Volba amatérského fotbalového klubu pro zpracování finanční analýzy a následné zpracování návrhů pro efektivní zisk finančních prostředků nebyla složitá, jedná se totiž o klub, ve kterém aktuálně působím už 5 let. Předtím jsem si však prošel také poloprofesionálním klubem, který hraje 4. ligu, a dokonce v dorosteneckém věku i ligovým profesionálním klubem. Věřím, že mě drobné zkušenosti ze všech zmiňovaných fotbalových úrovních dopomůžou k zajímavé doplnění teorie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zpracovat analýzu financování vybraného fotbalového klubu za účelem návrhu efektivnějšího hospodaření, které zajistí dlouhodobou ziskovost realizovaných aktivit včetně rozšířené investiční aktivity. Investiční aktivita je v tomto případě žádoucí rekonstrukce zázemí klubu, což zahrnuje – kabiny hráčů, rozhodčích, sklad s tréninkovými pomůckami, hygienická zařízení a místnost určená výhradně pro správce areálu.

Cílem práce je rovněž ukázat nový pohled pro efektivnější způsob hospodaření. Práce se zabývá výzkumnou otázkou, zdali je klub schopný získat efektivně finanční prostředky pro žádoucí rekonstrukci zázemí klubu, která by posléze zvýšila reputaci klubu a pomohla k získání potencionálních nových členů klubu. Zmiňovaná reputace je negativem klubu v dlouhodobém konkurenčním „boji“ s druhým fotbalovým týmem z města. Ten, pokud nenastane žádná změna, bude efektivnější v získávání nových mladých členů a také v získávání potřebných finančních prostředků pro chod klubu, které jsou s počtem členů, jak sami uvidíte v práci, úzce spjaty.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělená do dvou částí – teoretickou a empirickou.

Teoretická část práce je zpracována na základě metody studia dokumentu. V teoretické části je definováno hospodaření fotbalových klubů v ČR a ve světě na dvou úrovních - profesionální a amatérské.

V empirické části jsou využity metody finanční analýzy a metody syntézy.

Finanční analýza dle Knapkové a Pavelkové (2010) slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a je nedílnou součástí finančního řízení. Finanční analýzu nepotřebují jen samotní manažeři podniku, ale slouží také pro další posuzování a rozhodování právě investorům, obchodním partnerům, státním institucím, zaměstnancům, auditorům, ale i odborné veřejnosti. Manažery podniku bude nejvíce zajímat ukazatel rentability, budoucího věřitele bude zajímat zase likvidita podniku a jeho schopnost splácet závazky. Základním zdrojem dat jsou účetní výkazy podniku.

Metoda vertikální analýza udává procentuální podíl položek na celku. V praxi se používá většinou pro hodnocení efektivnosti investice a pracuje s ní finanční ředitel. Patří do extenzivních (absolutních) ukazatelů. (Management mania, 2016)

Podíly jednotlivých složek aktiv na celkových aktivech sledujeme především, abychom zaregistrovali a zanalyzovali, v jakém poměru jsou aktiva a poté učinili nové kroky, které povedou k efektivnímu hospodaření s aktivy. Např. pokud je velké množství peněžních prostředků na účtech a v pokladně, znamená to, že peníze zde ztrácejí na hodnotě a nejsou žádným způsobem výnosné. Část z nich by se měla tedy investovat.

Podíly vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech sledujeme, abychom zjistili, v jaké míře je klub financovaný z vlastních zdrojů a v jaké míře ze zdrojů cizích. V tomto případě lze říci, že klub je této statistice v dobré pozici a většina cizích zdrojů tvoří dohadné účty pasivní a dodavatelé. Více se této problematice věnuji v ukazatelích zadluženosti (4.3.4)

Horizontální analýza je založena na analýze trendů, zaměřuje se na vývoj v čase a provádí se vyčíslením absolutních a relativních změn položek. V praxi lze využít v podniku při zpracování finanční analýzy, kterou většinou provádí finanční ředitel. Patří do extenzivních (absolutních) ukazatelů. (Management mania, 2015)

Finanční poměrové ukazatele (financial ratios) vyjadřují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Pro jejich zjištění je nejčastěji využíváno účetních výkazů podniku, zejména pak rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Analýza poměrových ukazatelů je metodou nejrozšířenější a nejoblíbenější v oblasti finanční analýzy, zejména z důvodu rychlého a nenákladného zjištění o základních finančních charakteristikách podniku. Mohou také sloužit jako vstupní data pro složitější matematické modely. (Sedláček, 2011)

Rentabilitu lze interpretovat jako schopnost dosažení zisku při využití vstupů, ukazatel rentability je součástí finanční analýzy, která hodnotí výnosnost a efektivitu hospodaření podniku. Hodnotí ji k určitému vstupu, zpravidla k celkovým aktivům, vlastnímu kapitálu a k tržbám. Snaha je o co nejvyšší produkci výstupu (zisku) optimálně s minimálními vstupy. (Fistro admin, 2014; Febmat, 2016)

Nejčastěji jsou využívány následující ukazatele:

Rentabilita aktiv (ROA – return on assets)

Rentabilita aktiv vyjadřuje, kolik jednotek zisku přinese jednotka aktiv. Tento ukazatel nám říká, jak firma efektivně hospodaří se svými aktivy.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (1)$$

Pozn: EBIT – Earnings Before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)

Procházka, (2016) rozlišuje další tři druhy formy zisku:

- EAT, který představuje zisk po zdanění (Earnings After Taxes)
- EBT, který představuje zisk před zdaněním (Earning Before Taxes)
- EBITDA, který představuje zisk před odečtením úroků, daní a odpisů (Earnings Before Interests, Tax, Depreciaton and Amortization).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik jednotek zisku přinese jednotka vlastního kapitálu. Tento ukazatel zajímá především akcionáře, kteří do podniku prostředky spolu s vlastníky vkládají.

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

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik jednotek zisku přinese jednotka tržeb. Tento ukazatel poukazuje na produkční efektivnost podniku.

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

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Pokud jich má více, než je nutné a účelné, vznikají mu náklady a přichází tím o zisk. Pokud jich však má nedostatek, přichází o výhodné podnikatelské příležitosti a tím o výnosy, které by z nich mohl získat. Ukazatele se uvádějí v podobě obratovosti aktiv nebo doby obratu aktiv. (Sedláček, 2011)

Obrat celkových aktiv

Říká, kolikrát se aktiva obrátí za daný rok. Udává tedy počet obrátek. Čím více, tím doajista lépe.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Obrat pohledávek

Udává počet obrátek, tzn. kolikrát se pohledávky obrátí za rok.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (5)$$

Obrat stálých aktiv

Velmi nízká hodnota je signálem pro finanční manažery, aby zredukovali investice daného podniku.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (6)$$

Denní tržby

Slouží pro výpočet dalších ukazatelů aktivity

$$\text{Denní tržby} = \frac{\text{roční tržby}}{365} \quad (7)$$

Doba obratu aktiv

Znázorňuje počet dní, po kterém jsou v podniku aktiva vázány, než se obrátí. Snaha je o minimum, nicméně při investování se nelze vyhnout větším hodnotám.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{denní tržby}} \quad (8)$$

Doba obratu pohledávek (průměrná doba splatnosti pohledávek)

Výsledkem je počet dnů, během nichž jsou peníze drženy v pohledávkách, optimum je méně než 30 dní, které znázorňují běžnou dobu splatnosti, nicméně pokud vycházejí hodnoty větší, znamená to, že obchodní partneři neplatí své závazky včas.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}} \quad (9)$$

Doba obratu závazků (průměrná doba odkladu plateb)

Znázorňuje počet dní, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Nízké hodnoty značí krátkou dobu splatnosti faktur od dodavatelů, anebo rychlou úhradu, což může být pro firmu dobrým věhlasem, ovšem vždy je výhoda na straně firmy, když má větší hodnoty u doby obratu závazků než u doby obratu pohledávek, jelikož by poskytovala obchodní úvěr odběratelům kratší dobu, než by sama čerpala provozní úvěr od dodavatelů.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}} \quad (10)$$

Ukazatele likvidity charakterizují, jak podnik dokáže uhradit své závazky. Podnik by měl být v každém případě solventní. Solventnost lze definovat jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost. Likviditou se rozumí míra schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Likvidita a solventnost na sebe vzájemně působí a lze říci, že podmínkou solventnosti je likvidita. (Sedláček, 2011)

Běžná likvidita (celková likvidita)

Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jedná se o ukazatel sledující budoucí solventnost podniku.

Podle Sedláčka (2011) by měl být tento ukazatel vyšší než 1,5.

Podle Knapkové a Pavelkové (2010) je optimální hodnota tohoto ukazatele mezi 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Pohotová likvidita

Doporučená hodnota pro tento ukazatel je podle Sedláčka (2011) vyšší než 1.

Doporučená hodnota podle Knapkové a Pavelkové (2010) je mezi 1-1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Okamžitá likvidita

Schopnost podniku platit své dluhy okamžitě, tzn. právě splatné závazky. Okamžitě splatné závazky jsou závazky, která firma musí uhradit do jednoho měsíce.

Dle Sedláčka (2011) je doporučená hodnota alespoň 0,2 a více.

Dle Knapkové a Pavelkové (2010) je doporučená hodnota mezi 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku, měří v jaké míře je podnik financován cizími zdroji, tedy dluhy (zadluženost podniku). Zadluženost však není vždy jen negativní, ačkoliv zvyšuje riziko finanční nestability, tak rovněž zvyšuje tržní hodnotu podniku, jelikož dopomáhá k celkové rentabilitě podniku. (Sedláček, 2011)

Celková zadluženost (koeficient věřitelského rizika)

Věřitelé spíše preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele, avšak vlastníci na druhou stranu hledají větší finanční páku, jelikož chtějí znásobit své výnosy (platí pro akciovou společnost).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (14)$$

Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)

Tento ukazatel je doplňkem předchozí ukazatele a jejich součet je roven 1. Informují o finanční skladbě kapitálu.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

Koeficient zadluženosti (míra zadluženosti)

Podobná interpretace jako u ukazatele celkové zadluženosti, oba dva rostou s tím jak roste výše dluhů a celková zadluženost roste lineárně do 100%, zatímco koeficient zadluženosti roste exponenciálně až do ∞ .

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (16)$$

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (17)$$

Bilanční pravidla financování slouží jako doporučení pro finanční manažery podniku, podle nich by se měli řídit, aby byla zajištěna dlouhodobá stabilita podniku a jeho dobrá finanční kondice.

Zlaté bilanční pravidlo požaduje, aby byla dlouhodobá aktiva financována dlouhodobými pasivy, tj. vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími zdroji.

$$\text{Zlaté bilanční pravidlo: Dlouhodobý majetek} \leq (\text{Vlastní kapitál} + \text{Cizí zdroje dlouhodobé}) \quad (18)$$

Podle zlatého pravidla vyrovnaní rizika by měly vlastní zdroje převyšovat cizí zdroje.

$$\text{Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika: Vlastní zdroje} > \text{Cizí zdroje} \quad (19)$$

Dlouhodobý majetek by měl být dle zlatého pari pravidla financován vlastním kapitálem.

$$\text{Zlaté pari pravidlo: Dlouhodobý majetek} \leq \text{Vlastní kapitál} \quad (20)$$

Zlaté poměrové pravidlo doporučuje, aby bylo zajištěno větší tempo růstu tržeb než tempo růstu investic.

$$\text{Zlaté poměrové pravidlo: Tempo růstu investic} < \text{Tempo růstu tržeb} \quad (21)$$

V závěru budou navrženy nové možnosti pro zisk finančních prostředků, které klub zatím nevyužil.

3 Teoretická východiska

3.1 Historie fotbalu a jeho společensko-ekonomické vymezení

Podle Truchlíka (2015) se velký fotbalový kolotoč roztočil na starém kontinentu, ačkoliv archeologové tvrdí, že stopy po pravěkých hrách podobným současnému fotbalu se objevily před mnoha staletími v Japonsku, Číně, u starých Aztéků a Mayů.

Nejstarší dochované stopy fotbalu podle Cárdenase (2014) jsou právě v Číně, ve 25. století př.n.l. v době mezopotámské války raně dynastického období.

„Football has got to do with everything“ (Arnold Bennett, 1911)

Fotbal má spojitost se vším, ačkoliv se tato věta může zdát jako výkřik do tmy, vyvrátit to můžeme skutečností, která se udála v prosinci roku 2014 pouhých 5 měsíců od začátku první světové války. Tato skutečnost je označována jako „Christmas truce“ [Vánoční příměří]. Den po Vánocích nejen, že si němečtí a britští vojáci mezi sebou vyměňovali dary a zpívaly koledy, ačkoliv to byli nepřátelé, ale také mezi sebou odehráli několik fotbalových zápasů. (Weintraub, 2014)

Nejoddanějšími vyznavači fotbalového světa jsou nejspíše Brazilci, kteří fotbal označují jako život v malém. Podobných lidí je na světě tolik, že z fotbalu udělali takový fenomén, ve kterém se denně točí stovky milionů ve všech světových měnách. (Truchlík, 2012)

Lze tedy říci, že každý autor vychází z jiných informací a každá z nich má svou pravdu, nelze zde opomenout kolébku fotbalu, za kterou se historicky považuje Anglie, kde byla dle Reuters (2006) založena první fotbalová asociace v roce 1863 v Londýně, avšak historický první zápas „moderního“ fotbalu, tak jak ho známe, tj. číslování hráčů a brankář v bráně, nebyl v Anglii, nýbrž ve Skotsku. Tento zápas se odehrál roku 1633. Zajímavostí na skotském fotbale byla skutečnost, že probíhal i takzvaný třetí poločas, který nebyl už ale nebyl mezi hráči, nýbrž mezi fanoušky, kteří v hospodě nad alkoholem probíraly uplynulý zápas. První oficiální fotbalový klub nesl název „Edinburghs' John Hope Football Club, založený v roce 1824.

A jak vypadá taková struktura soutěží v Anglii momentálně? V anglickém fotbale je celkem 21 soutěží s celkem 483 skupinami a více než 6100 kluby. (The Pyramid, 2012) Ty nejznámější soutěže můžeme znát pod názvy:

- 1) Premier league
- 2) Championship
- 3) League One
- 4) League Two
- 5) National League
- 6) ...

Pro zajímavé srovnání vymezení aktuální struktury soutěží v České republice. V českém fotbale je celkem 10 mistrovských soutěží dospělých mužů. Celkem 329 skupin všech úrovní s více než 3600 kluby. (FAČR – fotbalová asociace České republiky 2021)

Struktura soutěží v ČR

- 1) I. liga - Fotbalová asociace

- 2) II. liga - Fotbalová asociace
- 3) ČFL (Česká fotbalová liga) - Řídící komise pro Čechy a MSFL (Moravskoslezská fotbalová liga) – Řídící komise pro Moravu
- 4) Divize - Řídící komise pro Čechy a Divize - Řídící komise pro Moravu
- 5) Krajský přebor - Kraj
- 6) I. A třída - Kraj
- 7) I. B třída - Kraj
- 8) okresní přebor (II. třída) - Okres
- 9) III. třída - Okres
- 10) IV. třída - Okres

(FAČR 2021)

Na základě těchto soutěží se dále rozlišuje, jaké množství finančních prostředků jednotlivá soutěž, respektive týmy v ní, dostávají. Můžeme tedy říci, čím vyšší soutěž, tím vyšší příspěvky, dotace a celková finanční náročnost.

3.2 Obdoby fotbalu

Fotbal, jakožto nejpopulárnější sport na planetě má mnoho alternativ, které si upravují sami fanoušci, anebo jsou tyto alternativy tak známé, že je spravuje sama organizace, zde je ukázka nejznámějších alternativ fotbalu a zároveň historické úspěchy naší republiky v nich.

3.2.1 Futsal

Futsal je jedna z odnoží fotbalu, hraje se na malém hřišti v malém počtu hráčů, většinou v halovém prostoru. Vznikl z kombinace cizích slov, které signalizují že jde o halový fotbal. V tomto sportu se uplatňují zejména technické schopnosti a tvůrčí improvizace. (Truchlík, 2012). Není tedy divu, že světovému futsalu vládou Brazílci a tomu Evropskému potom Španělé. Česká republika v tomto sportu roste raketovým tempem a momentálně jsme na úrovni, na které jsme ještě nikdy předtím nebyli.

3.2.2 Malá kopaná

Jeden z dalších velice podobných alternativ fotbalu je malá kopaná, rozdíl mezi futsalem a malou kopanou je ten, že oproti futsalu se hraje s míčem o velikosti 5, hrací doba je jiná a auty se nekopou, ale vhadzují. (Truchlík, 2012) V tomto ohledu je tato alternativa zmíněná hlavně pro náš úspěch, na který můžeme být v ČR hrdí. Mistrovství světa 2017 v Tunisku Češi ovládli po zvládnutém finále s Mexikem 3:0. (FIFA, 2021)

3.2.3 Plážový fotbal

Trilogii fotbalových alternativ, které FIFA uznala a převzala pod svůj patronát, je plážový fotbal. (Truchlík, 2012) Tento sport si u nás v ČR dostává, čím dal vyšší pozornosti a místa, kde je možnost si ho u nás zahrát, rostou. Znovu je světovou dominantou v tomto sportu Brazílie a evropským držitelem nejvíce zlatých medailí je Portugalsko. (FIFA, 2021)

3.3 Úrovně fotbalu

Snad každý malý fotbalista sní o tom být jednou profesionál a mít spoustu fanoušků, s přibývajícím věkem se dostává také myšlenka, že fotbalem na nejvyšších úrovních lze

vydělavat slušné peníze. Úroveň tedy určuje dozajista také hodnotu klubu, a především způsob získávání finančních prostředků a také způsob, jak s finančními prostředky klub vynakládá.

3.3.1 Amatérský fotbalový klub

Podle Fotbalové asociace ČR (2021) je amatérský fotbalový klub každý klub od IV. třídy (10. liga) po krajský přebor/pražský přebor (5. liga). Amatérský fotbalový klub proto, že žádný z hráčů ani z členů realizačního týmu není vázán smlouvou, zkrátka nikdo nedostává oficiálně finanční odměny.

3.3.2 Poloprofesionální fotbalový klub

Každý klub od divize (4. ligy) po ČFL/MSFL (3. ligy) spadá do kategorie poloprofesionálního fotbalového klubu. V těchto soutěžích část hráčů nebo část členů realizačního týmu již smlouvu mají a za svoji výkonnost nebo výkonnost týmu dostávají finanční odměny. Jde především o odměny typu – cestovné a odměna za vítězství.

3.3.3 Profesionální fotbalový klub

Do profesionálního fotbalu podle FAČR (2021) spadají všechny kluby hrající I. a II. ligu. V těchto klubech je běžnou praxí profesionální smlouva. Hráči a členové realizačního týmu dostávají fixní mzdu obohacenou o odměny za výkonnost. Fotbal je jejich zaměstnání a většinou nemají žádný jiný pracovní poměr.

3.4 Zdroje příjmů

Příjmy sportovního klubu lze dle Kulíka (2010) rozdělit do čtyř hlavních kategorií

- Příjmy ze státního rozpočtu poskytované:
 - MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
 - Od roku 2019 NSA – Národní sportovní agentura
- Příjmy ze státního rozpočtu poskytované:
 - Krajem
 - Městem
 - Obcí
- Příjmy z vlastní činnosti klubu
 - Členské příspěvky
 - Sportovní akce
 - Merchandising

Dále zde lze zařadit příjmy ze sponzoringu, příjmy z prodeje vysílacích práv, příjmy z prodeje vstupenek, příjmy od UEFA, příjmy z prodeje hráčů.

3.4.1 Dotace

Dotace představují pro amatérské a poloprofesionální fotbalové kluby hlavní zdroj příjmů, v některých případech kluby z dotací tzv. „žijí“.

Amatérské ligy nadále prosperují po celém světě s rozsáhlými organizacemi, které je podporují finančními prostředky, které přicházejí prostřednictvím dotací z profesionální úrovně. (Dunmore, 2011)

Pokud kluby získají příjem z dodatečného zdroje, jako je dotace, mohou zvýšit své výdaje na hráče. Pokud bude dotace odebrána a výdaje na hráče zůstanou zachovány, klub může zkrachovat (Szymanski, 2010)

Do sportu pro rok 2022 bylo ze státního rozpočtu alokováno téměř 6 mld. korun, což je přesně o 1 mld. korun méně než pro rok 2021. (Ministerstvo financí ČR, 2022)

Dotace z města/obce

Téměř v každém městě nebo obci fungují finanční podpory sportu. Spousta obcí si zakládá na rozvoji sportu a tělovýchovy na svém území, hlavním zdrojem je rozpočet dané obce, ve kterém sportovní organizace o dotaci žádá.

Proces podání žádosti spočívá v předem určených podmínkách, pro vyřízení dané žádosti je potřeba dodržet důkladně každou z nich, jedná se především o tyto podmínky:

- stručný popis a zdůvodnění žádosti, rozpočet
- dodání všech požadovaných příloh
- popis způsobu propagace města
- podepsání žádosti předepsaným způsobem
(Město Mělník, 2021)

Tyto dotace jsou alokovány do následujících prostředí:

- Podpora sportovních organizací

Nejrozšířenější druh dotace, který se dále větví na konkrétní platby:

- Dotace na mládež do 18 let
 - Jedná se o dotaci na členy sportovního klubu do 18 let, dvě hlavní podmínky pro podklad žádosti jsou doložené členské příspěvky za uplynulý rok a seznam členů do 18 let.
 - Město na základě vyhodnocení podkladů vyúčtuje 2 000 Kč na každého člena sportovního klubu do 18 let, který uhradil alespoň 2 000 Kč na členských příspěvcích v uplynulém roce. Avšak pokud neuhradil tuto částku, ale uhradil za uplynulý rok méně, klub doloží částku (ve formě kopii příjmových dokladů nebo výpisů z účtu) a danou částku si také může nechat zafinancovat v podobě dotace.
- Dotace na výkonnost
 - Podpora sportu pro 19 let a výše, je zde dán jednoduchý výpočet, který sportovní organizace předloží. Ve výpočtu figurují tři faktory v součinu. (celkový počet členů týmu * celkový počet km * koeficient soutěže = celková výše dotace. Jde tedy o doložení seznamu členů týmu a přehled jízd – odkud-kam, který pak udává počet „osobokilometrů“.
 - Pro dosažení této dotace je nezbytné doložení skutečnosti, že předmětná soutěž byla alespoň krajskou soutěží. Koeficient soutěže je v základu 0,7, navyšuje se o 0,5 s každou další vyšší soutěží, než je soutěž krajská.
- Dotace na kvalifikované trenéry
 - Jak už z názvu vypovídá jde o dotaci určenou pro kvalifikované trenéry s platnou licenci k 1. lednu daného roku.
 - Dotace se poskytuje paušální částkou 4 000 Kč za trenéra na rok.

- Dotace na hlavní trenéry a metodiky sportovních organizací
 - Složitější systém dotace, hlavní trenér jakožto zaměstnanec klubu, součástí podkladu žádosti je potvrzení o licenci opravňující trenéra k získání živnostenského listu.
 - Znovu zde hraje roli výběr členských příspěvků na jednotlivce, který musí být v klubu za daný rok ve výši 2 000 Kč nebo více/rok.
 - Dotace se poskytuje částkou ve výši, kterou v každém roce stanoví Sportovní komise na základě rozpočtu a objemu podaných žádostí v této kategorii.
 - Dotace na sportovní činnost
 - Dotace se poskytuje do maximální výše 20 000 Kč
 - Spoluúčast sportovní organizace činí minimálně 50 % z poskytnuté dotace
 - Dotace na reprezentaci
 - Žadatel se účastní mistrovství ČR nebo jiné nejvyšší soutěže v ČR, případně zahraniční sportovní soutěže
 - Dotace se poskytuje do maximálně výše 30 000 Kč (maximálně 70 % z předpokládaných nákladů)
 - Dotace na sportovní akce
 - Podpora škol
 - Investice a opravy sportovišť
 - Město se podílí na maximálně 80 % z předpokládaných nákladů, spoluúčast organizace minimálně 20 % z předpokládaných náklad.
- (Systém financování sportu, 2021)

Dotace z NSA

„Národní sportovní agentura jako ústřední správní orgán státní správy České republiky postupně přejímá od MŠMT oblast poskytování podpory ve sportu v ČR.“ (NSA, 2022)
 Cílem NSA je dosahovat příjemného sportovního prostředí, které potažmo bude vychovávat reprezentanty naší země a zároveň podporovat sportovce rekreační, pro které je sport relaxační aktivitou. (NSA, 2022)

Pro fotbalový klub jsou nejpodstatnější tyto druhy dotací od NSA:

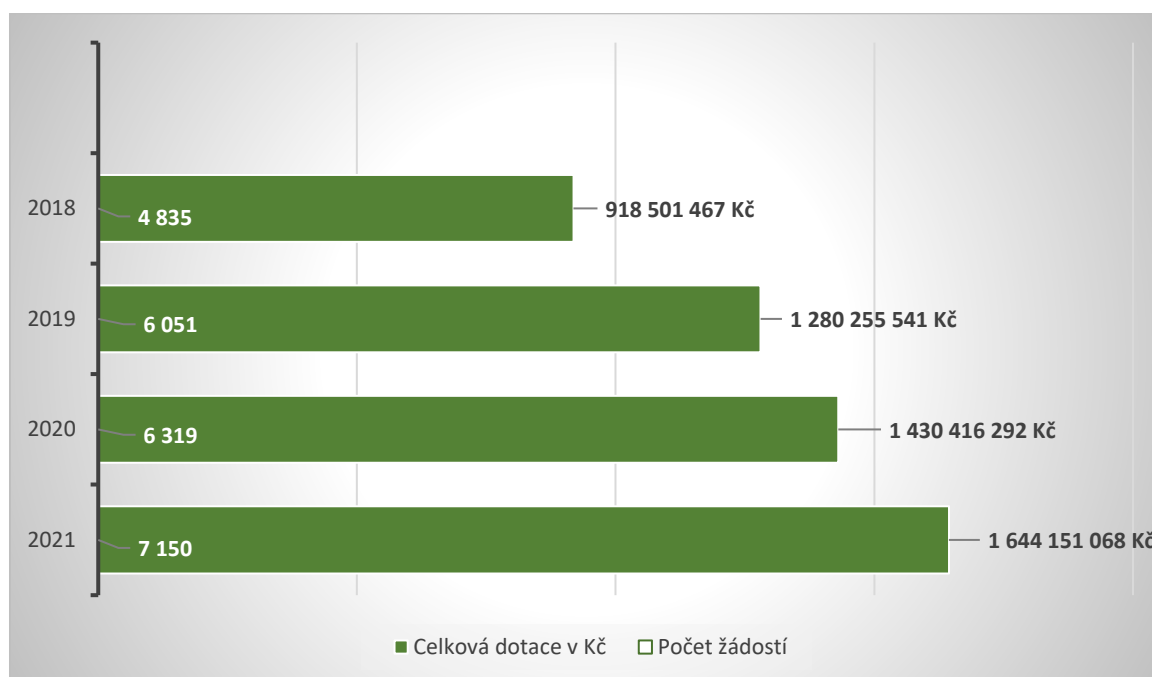
- Můj klub
- Covid sport
- Provoz a údržba

NSA má mnohem více dotačních programů, ale tyto jsou tři nejpodstatnější a nejvíce rozsáhlé dotační programy pro fotbalové kluby.

Dotační program Můj klub

Jedná se o jednu z nejméně komplikovaných dotací. Hlavní podmínkou je, že žadatel může pouze klub, který se zaměřuje na přípravu dětí a mládeže. Platí zde snadná rovnice, čím víc sportovců, tím více peněz. (Jůzek, 2021)

Graf 1: Dotační program – Můj klub



Zdroj: Jůzek, 2021 (upraveno autorem)

Trend je zde rostoucí, avšak by nebylo dobré, kdyby nebyl, jelikož náklady jednotlivých klubů v čase rovněž rostou. V roce 2021 bylo průměrně rozdáno institucí NSA 229 951 Kč na jeden klub, tato informace však není relevantní, jelikož se výše dotace odvíjí především od počtu členů.

Za zmínku stojí, že podpora v roce 2021 se dotýká téměř 760 tis. dětí (Jůzek,2021)

3.4.2 Sponzoring

Pelsmacker, Guenes a Bergh (2003) vysvětlují sponzoring jako jeden z nástrojů komunikace, při kterém sponzor a sponzorovaný hrají určitou roli. Sponzor pomáhá v dosažení obchodních cílů sponzorovanému, zatímco sponzorovaný v reciproční roli dopomáhá sponzorovi v dosažení jeho komunikačních cílů. Sportovní sponzoring je specifická činnost organizace, která probíhá především za účelem získání obchodního partnera pro zajištění finančních nebo materiálních prostředků. Také zde funguje reciprocita, kde sponzorovaný plní sponzorovi komunikační cíl, nejčastěji v podobě reklamy.

„Ve srovnání s institucí mecenášství a darů, resp. nadací, představuje dnešní sponzorování ve světě sportu komunikační a marketingový nástroj, který spočívá v jasném vymezení a kompenzaci výkonů sponzora a protivýkonů sponzorovaného“ (Čáslavová, 2020)

Čáslavová (2020) rozděluje formy sponzorování ve sportu následovně:

Sponzorování jednotlivých sportovců

- Sportovci se stávají tváří podniku, sponzorská smlouva obsahuje navíc od práva provádět reklamu za pomoci daného sportovce také jiné formy podpory prodeje, jako je např. sdílení značky na sociálních sítích, akce pro potenciální spotřebitele a mnoho dalších. Sponzor poskytuje sportovci nejen finanční podporu, ale i další materiální pomoc, jako je sportovní oblečení, pomůcky, vozidlo a jiné. Jedná se o nejrozšířenější

formu ve vrcholovém sportu. Firma Mototechna drive v ČR využívá této formy sponzoringu hojně u hráčů nejvyšší fotbalové soutěže, u tenistek Plíškových a také je se značkou velmi spjatý MMA zápasník Karlos Vémola.

Sponzorování sportovních týmů

- Tato forma sponzorování u nás funguje nejen v profesionálním odvětví, ale také v nižších soutěžích. Sponzor sponzorovanému poskytuje finanční prostředky, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, a dokonce i v těch nejlukrativnějších smlouvách například automobily. Recipročně sponzorovaný tým poté nabízí sponzorovi reklamu na dresu, právo na pojmenování stadionu, reklamu na sociálních sítích a více forem podpory prodeje. Příkladem zde může být generální partner týmu AC Sparta Praha – Tipsport, kde hráči plní podniku marketingové cíle v podobě reklamy na dresu v době utkání anebo reklamou na sociálních sítích a webových stránkách.

Sponzorování sportovních akcí

- V této formě sponzoringu se otevírá škála možností, jak sponzorovi splnit jeho marketingové cíle. V rámci sportovních akcí lze danou událost pojmenovat po sponzorovi anebo lze uvádět firmu jako hlavního sponzora v reklamních přestávkách. Sponzor poskytuje finance, stejně jako u předchozích forem sponzorování, navíc zde může být materiální sponzoring v podobě firemních předmětů do tomboly, výher a mnoho dalšího. 12.2.2022 se konalo Generali Mistrovství České republiky ve šplhu na laně, jak lze z názvu vyčíst, Generali Česká pojišťovna byla hlavním sponzorem této akce, moderátor firmu vyhlásoval v průběhu akce a také zde byli k vidění bannery firmy.

Sponzorování sportovních klubů

- Pro sponzora je tato forma velmi lákavá, jelikož sportovní klub disponuje všemi výše zmíněnými oblastmi, klub má sportovce, jednotlivé týmy a také organizuje sportovní akce. Je zde tedy obrovská škála možností, jak se sponzorovi odvděčit.

Sponzorování ligových soutěží

- Velké firmy v posledních letech využívají možnost sponzorování ligových soutěží, není se čemu divit, jelikož počet diváků, kteří ať už navštíví stadion, či koukají doma na daný zápas, je opravdu mnoho. Především se jedná tedy o fotbal a lední hokej, jelikož sledovanost v těchto sportech je v ČR dlouhodobě nejvyšší. Dvě velké firmy kralují sponzoringu těchto sportů, jedná se o Fortunu (Fortuna Liga – fotbal) a Tipsport (Tipsport liga – lední hokej). Hazardní hry jsou jejich společný jmenovatel, jejich finance dopomáhají daným soutěžím prosperovat, avšak laické uvažování může vést člověka k otázkám, zda nejsou soutěže ovlivňovány korupčním jednáním, když je sponzorují firmy, které podnikají v oblasti hazardních her. Ke korupčním případům skutečně došlo, ale nikdy se nedosvědčilo, že by daná korupce přicházela právě od sponzora, a proto lze říci, že tyto firmy se stejným jmenovatel jsou sponzorem jako každým jiným.

Sportovní manažer by měl brát v úvahu dva nezbytné aspekty, se kterými je potřeba kalkulovat, a především je respektovat.

- hledisko sponzora
 - proč podporují instituce a podnikatelé aktivity v oblasti:
 - tělesné výchovy a sportu
 - kultury
 - zdravotnictví
 - životního prostředí
- hledisko sponzorovaného
 - co dává podnět organizacím ve výše zmíněných oblastech hledat sponzory a co jim za to může nabídnout?

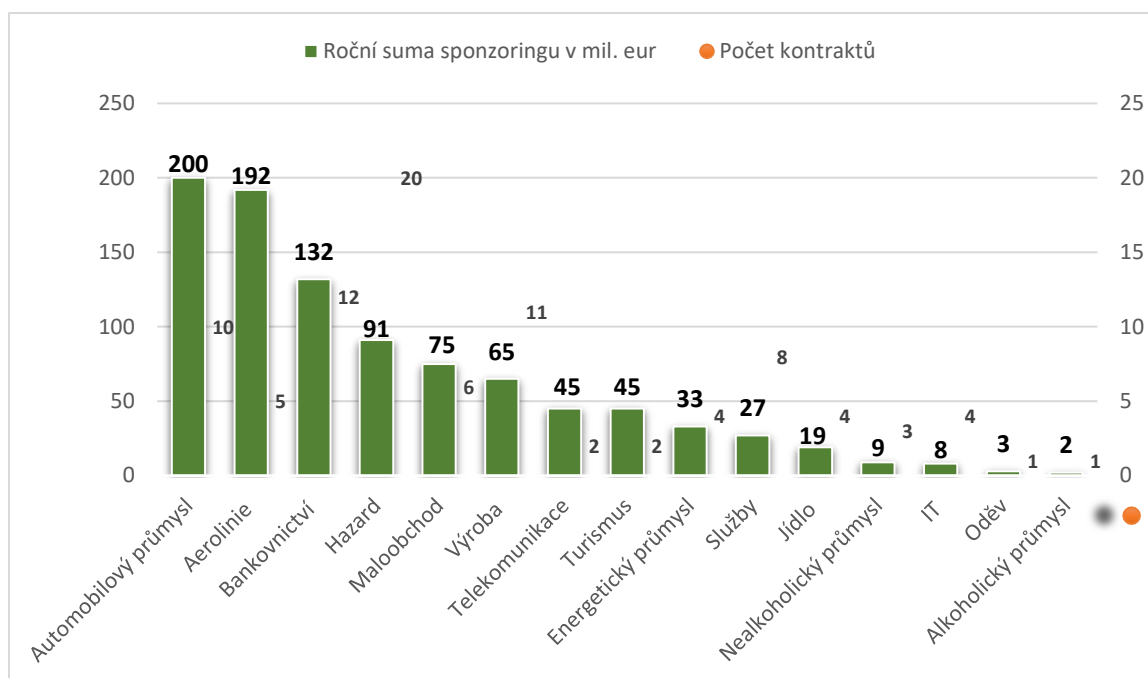
Lze tedy shrnout, že využívané finanční prostředky nejsou příliš z altruistických důvodů, nýbrž je s nimi spojen určitý záměr a cíl daného sponzora, zejména pak tedy propagační a ekonomický. Aby byl sponzoring úspěšně dotažen, je třeba vyplnit partnerovy marketingové cíle (Čáslavová, 2020)

V této oblasti je mnoho rizik a hrozeb, jednou z nich je například negativní dopad na image sponzora po dopingové kauze sponzorovaných sportovců či klubů. I přes tyto rizika se těší sponzoring postupně narůstajícímu zájmu a téměř jedním z hlavních nástrojů marketingové komunikace na celém světě. (Karlíček, 2016)

Je však třeba od sponzoringu odlišovat firemní filantropii, která nefunguje jen na bázi reciprocity. Počítá se s malým či dokonce s žádným očekáváním návratnosti (Kunz, 2012)

Ve fotbalovém prostředí se odvíjí sponzoring od úrovně a prestiže soutěže, samozřejmě nejvyšší ligy mají nejlukrativnější kontrakty, avšak je třeba také vymezit, jak to chodí v nižších soutěžích.

Graf 2: Roční suma sponzoringu fotbalových klubů dle jednotlivých průmyslových odvětví (v mil. eur)



Zdroj: KPMG Football Benchmark, 2019 (upraveno autorem)

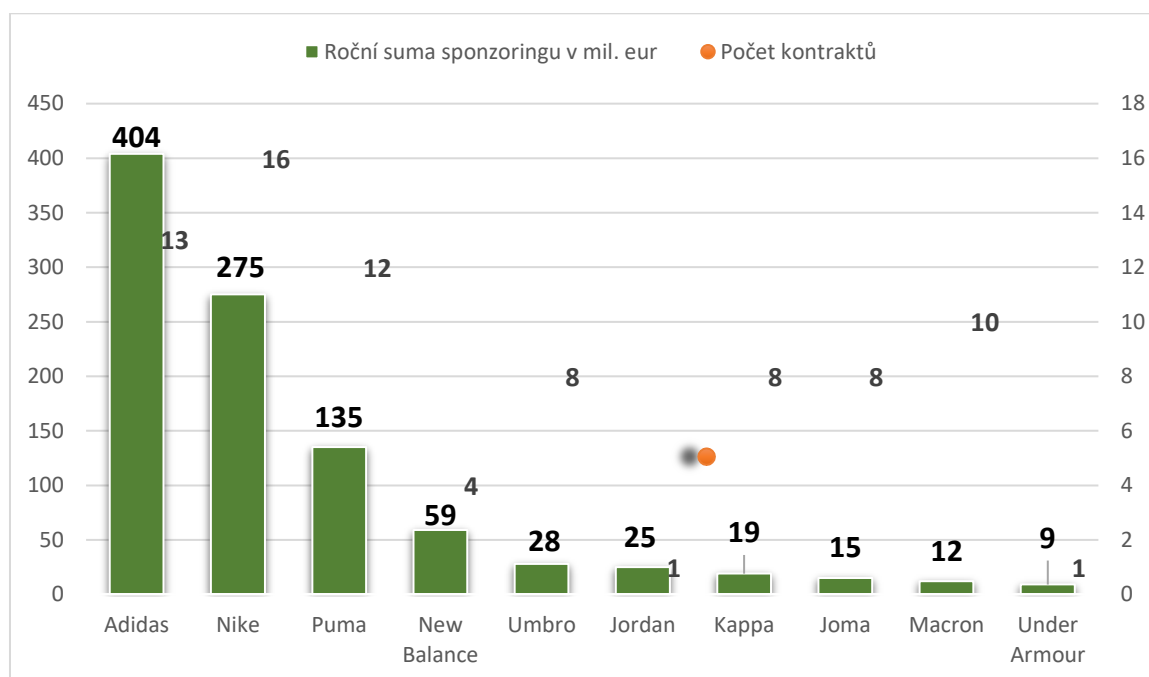
V profesionální fotbalové sféře lze hlavní směry sponzoringu vymezit ve třech oblastech:

- „naming rights“ – právo na pojmenování hmotného či nehmotného majetku
- „kit manufacturer“ – smlouva s dodavatelem sportovního oblečení a popřípadě dalších pomůcek, či vybavení
- „shirt sponsor“ – generální sponzor vyobrazen především v oblasti hrudníku, či na rukávech dresu.

(Šíma, 2019)

Nejvíce zastoupený typ sponzoringu využívaný v absolutně každém prvoligovém profesionálním klubu v Evropě je „kit manufacturer“, ve fotbale se jedná typicky o značku využívanou všemi hráči klubu, především tedy značku sportovního oblečení, popřípadě tréninkových pomůcek. Adidas kraluje tomuto typu sponzoringu s více než 400 miliony eur ročně v celkem 13 kontraktech (KPMG Football Benchmark, 2020).

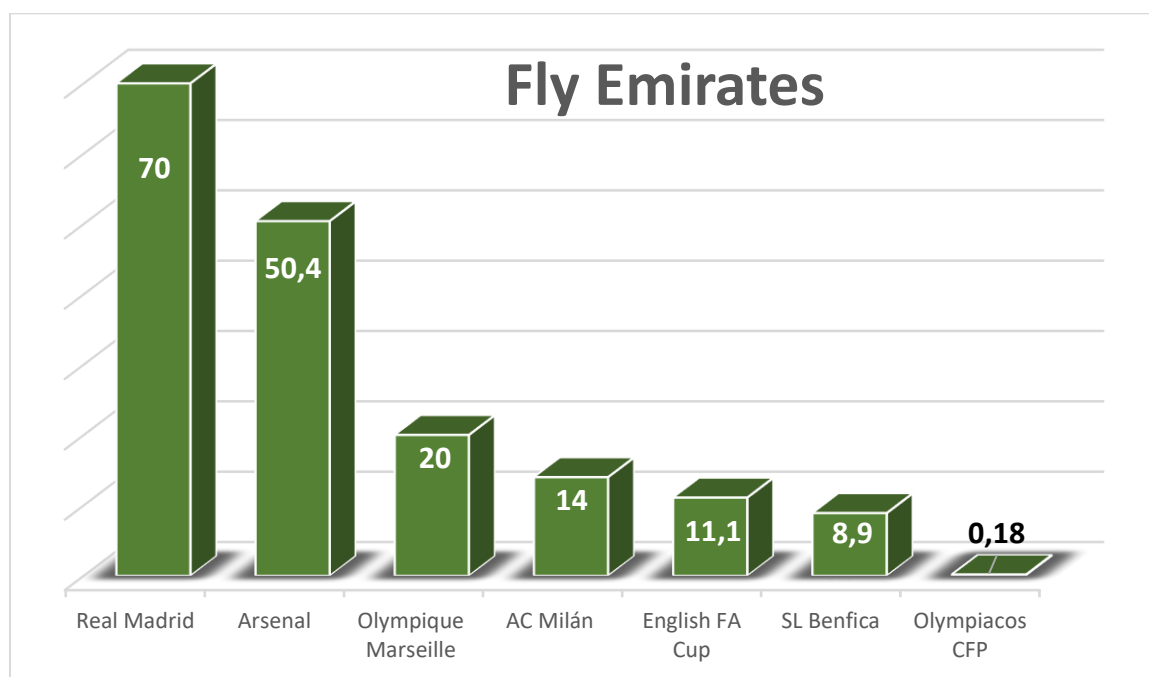
Graf 3: Roční hodnota sponzoringu klubů od jednotlivých firem v rámci „kit manufacturer“ (v mil. eur)



Zdroj: KPMG Football Benchmark, 2019 (upraveno autorem)

Shirt sponsor (sponzor na dresu) používá 88 % všech prvoligových klubů v Evropě, jedná se o generální sponzora, jehož jméno či logo firmy je umístěno na dresu v oblasti hrudníku každého hráče v týmu, klub může mít i jiného sponzora, jakožto druhořadý sponzor, jehož logo bývá umístěno většinou na dresu v oblasti rukávů, tzv. „sleeve sponsor“ – tuto službu využívá 56 % profesionálních prvoligových klubů v Evropě. Těto oblasti kraluje Fly Emirates s konkrétním kontraktem s klubem ze španělské La Ligy, Realem Madrid. Kontrakt byl uzavřen na neuvěřitelných 70 milionů eur ročně (KPMG Football Benchmark, 2020), v podstatě „jen“ za to, že hráči nosí na dresu logo firmy Fly Emirates.

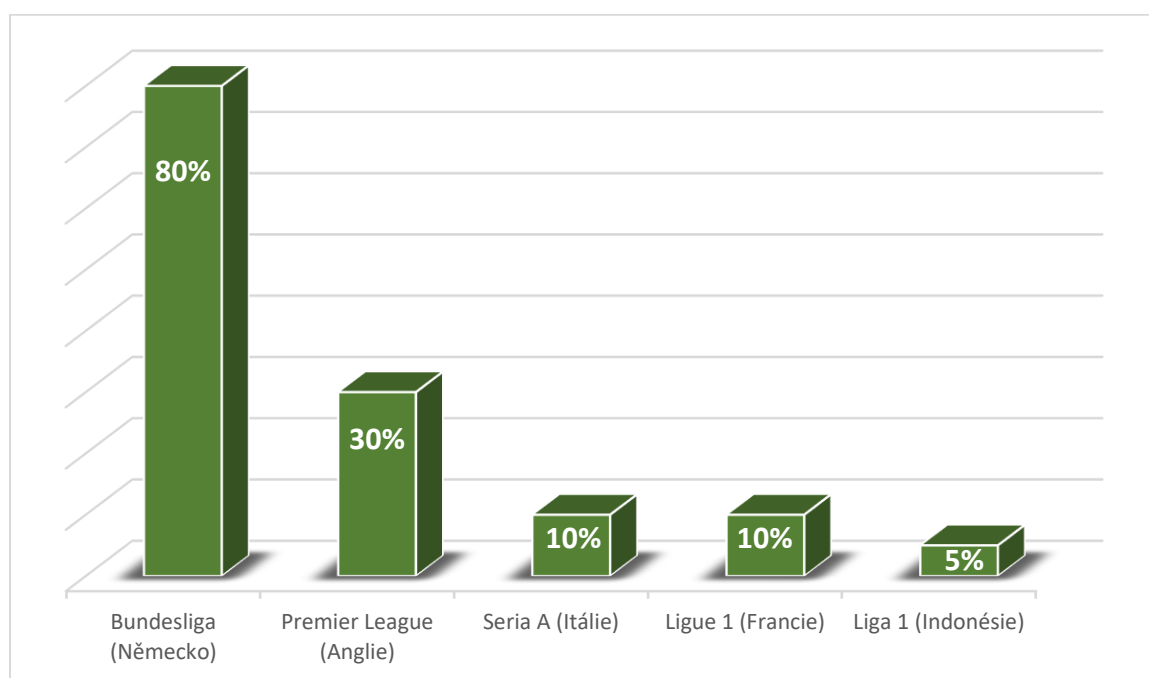
Graf 4: Roční hodnota sponzoringu klubů od Fly Emirates (v mil. eur)



Zdroj: KPMG Football Benchmark, 2019 (upraveno autorem)

V případě „naming rights“ jde o právo pro pojmenování hmotného či nehmotného majetku, výhradně se jedná o stadiony, v prvoligovém evropském fotbalu využívá tuto formu 26 % klubů. Na vrcholu pomyslného ledovce jsou Real Madrid se svým stadionem Estadio Santiago Bernabéu a FC Barcelona se stadionem Camp Nou. Oba dva kluby mají stejný kontrakt na 36,5 milionů eur za sezónu. (Duff & Phelps, 2019)

Graf 5: Procento sponzorovaných stadionů v jednotlivých profesionálních soutěžích



Zdroj: Duff & Phelps, 2019 (upraveno autorem)

Pro tuzemský příklad zde máme Generali Česká pojišťovna Arena, která patří fotbalovému klubu AC Sparta Praha. Jejich kontrakt trvá od roku 2009.

V rámci amatérských fotbalových klubů se jedná o sponzoring především v podobě bannerů na stadionu, zřídka reklamy na dresu. Dodavatel sportovního oblečení a pomůcek v rámci sponzoringu „kit manufacturer“ v amatérských klubech nefiguruje téměř v žádném případě.

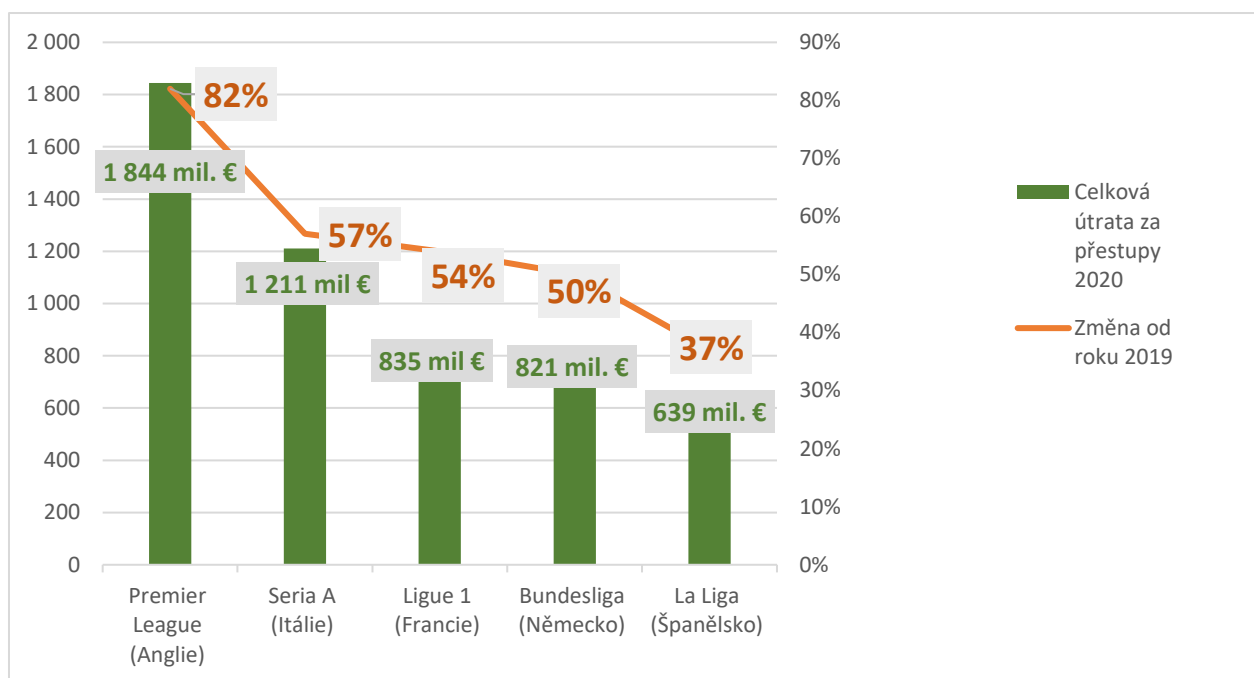
3.4.3 Prodej hráčů

Příjmy z prodeje hráčů mohou být významnou položkou celkových výnosů klubu. Nejedná se však jen o příjmy, se kterými běžně kluby operují, ale i o výdaje na hráče, jelikož sami hráče nakupují, a proto je ve statistikách klubů kalkulována jen výsledná bilance, tj. rozdíl mezi příjmy (prodej hráčů) a výdaji (nákup hráčů). (Šíma, 2019)

Přestupový trh je jedinečný a velice důležitý aspekt ve fotbalovém světě, celkové výdaje na přestupy z kapes evropských klubů dosáhly v roce 2019 rekordních 8 miliard €. (UEFA, 2021)

Běžná praxe v přestupové transakci hráče zahrnuje také provize agentům. Jelikož právě agenti hráčů mají ve větší míře na starosti onen přestup. Některé agenti však svoje provize nesdílejí s veřejností, a proto je nemožné s daty pracovat. Avšak někteří agenti a kluby tyto čísla sdílejí, a tak se na ně můžeme podívat a rozebrat. Mezi lety 2014-2017 bylo přezkoumáno téměř 2 000 přestupů, kde průměrná provize pro agenta byla 12,6 % z celkové částky přestupu. Provize agenta není nikde určena, liší se od každého přestupu, obecně však lze říci, že provize pro agenta jsou vyšší v nižších nabídkách, průměrné méně jak 10 % byla provize pro agenta na přestupy v hodnotě více jak 5 mil. €, ale více jak 20% provize na přestupy v hodnotě méně jak 1 mil. €. Nejznámější agentury reprezentující největší množství přestupů v létě roku 2017 – Gestifute, Alessandro Lucci – WSA, Mondial Sports Management, Bahía Internacional. Největší množství přestupů v roce 2016 představuje Anglie s celkem 261 přestupovými transakcemi. (UEFA,2017)

Graf 6: Přestupová aktivita pěti nejlepších soutěží světa 2020/2019



Zdroj: UEFA, 2021 (upraveno autorem)

Z grafu lze vidět, že každá z top 5 lig světa byla v roce 2020 velmi opatrná v utrácení finančních prostředků na přestupovém trhu, zapříčiněno to bylo jednoznačně Covidem-19. Nejvyšší propad sledujeme u Španělské La ligy, kde pokles představoval více než 60 % oproti hodnotě z roku 2019.

Covid-19 měl na svědomí pokles v dalších 5 klíčových parametrech v oblasti fotbalových klubů, jednalo se o:

- Vstupenky
 - o Stadiony byly zavřené po celém světě téměř po dobu více jak tři týdnů, pauza tohoto charakteru vyvolala v nejvyšších soutěžích obrovské ztráty.
- Mzdy fotbalistů
 - o Kluby reagovaly na nepříznivou situaci pandemie především redukováním mezd svých zaměstnanců – tj. hráčů a členů realizačního týmu. Avšak i přes redukci většina klubů utržila ztrátu.
- Přestupová aktivita
 - o Aktivita na přestupovém trhu nebyla v době pandemie příliš vysoká, z grafu je zřejmá nízká aktivita, důsledkem je potencionální ztráta pro kluby, které chtěli prodat své hvězdné hráče a nemohli, jelikož potencionální zájemci neměli dostatek finančních prostředků, jaké by mohli mít, kdyby pandemie nebyla, důsledkem všeho je stárnutí hráčů a jejich klesající hodnota z důvodu stárnutí.
- Příjmy z vysílacích práv
 - o Zde nebyla ztráta nikterak vysoká, avšak její hodnota byla vyčíslena na 450 mil. € v Evropských soutěžích, příčinou byla samozřejmě dlouhá pauza, po které si držitelé práv vyžadovali slevu (obvykle 5 % z běžné ceny).
- Příjmy ze sponzoringu a komerčních aktivit
 - o Sponzoring a příjmy z ostatních komerčních aktivit byl v době pandemie pro kluby velmi důležitý, spoustu klubů po Evropě dokonce držel tento zdroj příjmů nad vodou, avšak i v této sféře došlo k poklesu, v číslech celkově 390 mil. €.

3.4.4 Členské příspěvky

Členské příspěvky klubu

Členské příspěvky jsou nedílnou součástí téměř všech klubových rozpočtů. Jedná se o financování chodu a činnosti klubu od samotných členů klubu. To znamená, že členské příspěvky dopomáhají k chodu klubu tak, aby mohl fungovat podle všech pravidel a regulí. (Novotný, 2011)

Každý klub má stanovenou částku jinak, odvíjí se od věku člena, od velikosti klubu, od prestiže klubu a v neposlední řadě od schopnosti klubu sehnat peníze z jiných zdrojů, to znamená, když je klub schopný efektivně sehnat peníze ze sponzoringu a z jiných komerčních aktivit, není potřeba aby stanovil členské příspěvky na vysokou částku. Obecně však lze říci, že členské příspěvky jsou nejvyšší v Praze a v jiných velkých městech, kde výdaje klubu jsou vyšší, než na vesnicích a v chudších regionech, kde příspěvky budou určitě menší.

Standardně tvoří členské příspěvky přibližně 10 % celkově plánovaných příjmů klubového rozpočtu a pomáhají pokrýt část nákladu, potřebných zejména pro mládežnické celky. Jsou hrazeny ročně, půlročně a v krajních případech i čtvrtletně. Minimum pro udělení plné dotace od města je 2000 Kč ročně (viz 3.4.1 Dotace z města/obce).

Členské příspěvky FAČR

Nejedná se o zdroj příjmů klubu, ale o platbu fotbalové asociaci ČR za jejich služby.

Fotbal je největším sportem v České republice s největším počtem aktivních členů. Fotbalová asociace jako první zavedla elektronické členství, které kvůli transparentnosti a také přehledu aktivních členů každý rok obnovuje. Pro vykonávání aktivní činnosti ve fotbale v ČR je nutné mít na daný rok aktivní členství. Členem FAČR musí být všichni hráči, trenéři, rozhodčí, delegáti a funkcionáři klubů, okresních a krajských fotbalových svazů a samotné fotbalové asociace ČR. Poplatek je stanoven na 200 Kč za rok, mládež do 18 let a senioři nad 70 let platí 100 Kč za rok. (FAČR, 2022)

Ke dni 14.2.2021 je v ČR evidováno 343 122 aktivních členů FAČR (FAČR, 2022))

Zápisné

Obvykle se jedná o poplatek za evidenci na příslušném svazu, je hrazeno členem klubu pouze jednou při vstupu do klubu. (Novotný, 2011) Výše zápisného se liší s každým sportem a také nepochybně s každým klubem. Ve fotbalovém prostředí ho v klubech stanovují sami hráči pro nově přichozí členy, zápisné vybírají společně s pokutami v průběhu celé sezóny, aby si poté mohli zpříjemnit společné ukončení sezóny.

3.4.5 Pronájem (tržby za služby)

V každém klubu je snaha především o získání co nejvíce financí na podporu mládežnických celků, vedení klubu proto usiluje o co nejvyšší možný zisk finančních prostředků. Jednou z možností zisku finančních prostředků je pronájem svých klubových

zařízení, jedná se o pronájem sportovišť zejména v době, kdy nejsou využívána týmy klubu. Dále se zde řadí pronájem halových sportovišť veřejnosti, pokud jej klub vlastní. Velké oblibě se v poslední době těší pronájem umělé trávy, pokud má klub k dispozici umělou travu a v nedalekém okolí je dostatečné množství klubů, která tuto možnost nemá, pro daný klub tato výhoda představuje šanci získat značný obnos finančních prostředků, obzvláště v zimním počasí, kdy není možnost hrát na přírodní trávě.

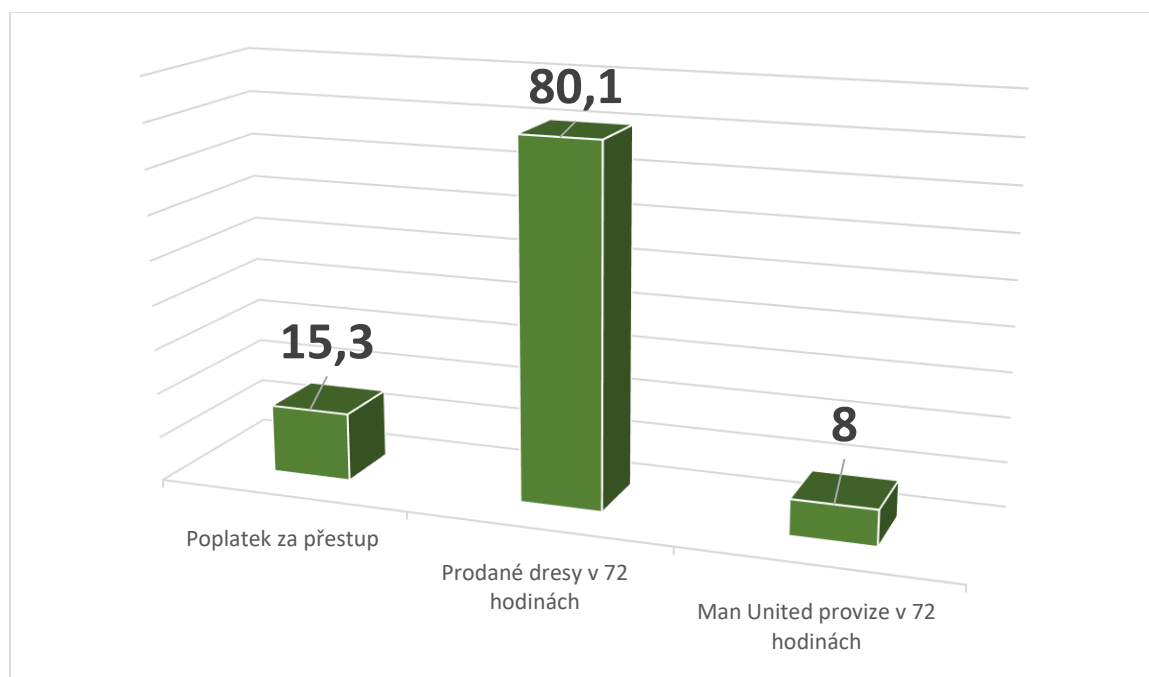
3.4.6 Merchandise

Jeden z nejvýznamnějších příjmů profesionálních fotbalových klubů představuje merchandising, jedná se o prodej předmětů s klubovou tematikou. Prodej merchandisingu představuje pro elitní kluby globální značku na světovém trhu, jehož zisky jsou podstatnou položkou, a proto jej kluby podporují svými marketingovými aktivitami. (Šíma, 2019)

Nejdůležitější položkou je podle Šímy (2019) dres se jménem některého z hráčů. V historii nákupu hvězdných hráčů lze nalézt zprávy o tom, že výdaje za nákup daného hráče dokáže prodej merchandisu tohoto typu pokrýt či dokonce převýšit.

Avšak logické uvažování nám říká, že příjmy z prodeje klubových předmětů v klubech s nižší popularitou, či dokonce v nižších soutěžích, nepředstavují zásadní zdroj financí. Zkrátka fenomén například Cristiana Ronalda se stává více populárním v čase a důkazem nám může být zvýšení příjmu z prodeje merchandisingu každého klubu, kam tento hvězdný hráč přestoupil (Real Madrid – Juventus – Manchester United).

Graf 7: Cristiano Ronaldo, cena přestupu a prodej dresu v 72 hodinách po oznámení merchandisingu – Srpen 2021 (v mil. eur)



Zdroj: Transfermarkt, 2022 (upraveno autorem)

Na grafu lze vidět kolik finančních prostředků vynaložil Manchester United na nákup Cristiana Ronalda z klubu Juventus Turín (15,3 mil. €). Během 72 hodin však prodal dresy s jeho jménem za neuvěřitelných 80,1 mil.€. Samotný klub však z toho má provizi pouze 10 %, což v celkovém součtu přineslo klubů z Manchesteru United 8 mil. €. Zbýlých 90 % si mezi sebou rozdělili dodavatelská firma dresů (v tomto případě Adidas) a malou provizi i daný hráč. Závěrem tedy

Ize říci, že prodej dresů Cristiana Ronalda vynesl klubu v pouhých 72 hodinách po oznámení merchandisingu neuvěřitelných 52 % z celkové částky za přestup. (Transfermarkt, 2022)

3.4.7 Prodej DHM

Pro plynulý chod klubu slouží jistě určité množství náradí a také strojů, bez kterých by se klub téměř neobešel. Mezi nejtýpictejší stroje ve fotbalovém prostředí patří travní traktor na sekání trávy a traktor na válcování, popřípadě hnojení hřiště. Vzhledem k odpisové skupině a době odepisování se běžně v praxi stává, že ačkoliv je stroj účetně odepsaný, stále je bez závad a připraven odvést spoustu práce. Fotbalové kluby s nižším rozpočtem běžně nakupují již odepsané stroje od klubů, které si koupí stroj nový a začínají s dalšími roky odepisování DHM. Tato skutečnost probíhá v nižších soutěžích a pro kluby, které daný stroj prodávají představují značné příjmy, právě z dlouhodobého hmotného majetku.

3.5 Výdaje

Thompson a Formby (1993) charakterizují výdaje jako spotřebu statků a služeb, které jsou vyjádřeny v penězích a které jsou skutečným úbytkem peněžních prostředků. Cash-flow neboli tok peněz je ovlivňován právě výdaji, které představují odliv peněz z pokladny nebo z bankovního účtu (Šíma, 2019)

Konkrétněji výdaje sportovního klubu Kulík (2010) rozděluje na výdaje závislé na množství sportovního zatížení klubu a na výdaje nezávislé na těchto podnětech. V ekonomii je toto dělení označováno jako variabilní (závislé) a fixní (nezávislé) náklady.

Fixní náklady jsou tedy nezávislé na výkonu klubu a jsou hrazeny vždy pravidelně, mezi nejčetnější fixní náklady sportovního klubu jsou nájemné sportovišť, energie hrazeny paušálně, mzdy hráčů a popřípadě nájemné kancelářských prostor. (Šíma, 2019)

Variabilní náklady jsou proměnlivé, mění se dle výkonu klubu a různých aktivitách, které klub realizuje. Tyto výdaje se budou jistě lišit během sezony a mimo ni. (Šíma, 2019) Avšak i mimo sezónu klub vynakládá své finanční prostředky na chod klubu, obzvláště potom tehdy, když pořádají v zimní i letní přestávce různé kulturní či sportovní akce a turnaje.

Novotný (2011) uvádí, že sportovní kluby mají ještě navíc jeden druh nákladů a tím jsou smíšené náklady, které jsou kombinací nejasných druhů nákladů. Mění se právě občas s objemem výkonů klubů a občas také nemění. Jedná se o administrativní a ostatní náklady.

3.5.1 Provozní výdaje

Provozní výdaje představují druhou nejvýznamnější položku v rozpočtech profesionálních fotbalových klubů, lze je znovu rozdělit na fixní, které vznikají bez ohledu na výkon klubu a na variabilní, které jsou na výkonu závislé. (Šíma, 2019) Avšak v nižších fotbalových soutěžích jsou to právě provozní výdaje, které jsou nejvýznamnější položkou v rozpočtech klubů, jelikož jejich klubové výdaje na mzdy nejsou tak vysoké.

V nižších fotbalových soutěžích představují provozní výdaje zejména vynaložení finančních prostředků na nájemné, spotřebu energií, údržbu, opravy, základní administrace, modernizace

do určité výše, výdaje na dopravu, stravování, startovné, a především materiální vybavení – nákup tréninkových pomůcek.

Provozní výdaje se řadí zejména k neinvestičním výdajům, tj. nepřesahujícím částku 40 000 Kč. Výdaje přesahující výši 40 000 Kč se řadí již do investičních výdajů, které představují v případě sportovního klubu nákup strojů na údržbu a správu fotbalového stadionu, pozemku, sportovní haly, rekonstrukci fotbalového hřiště či stadionu. (Magistrát města Brna, 2019)

Šíma (2019) v rámci profesionálního fotbalu rozděluje provozní výdaje do čtyř hlavních kategorií:

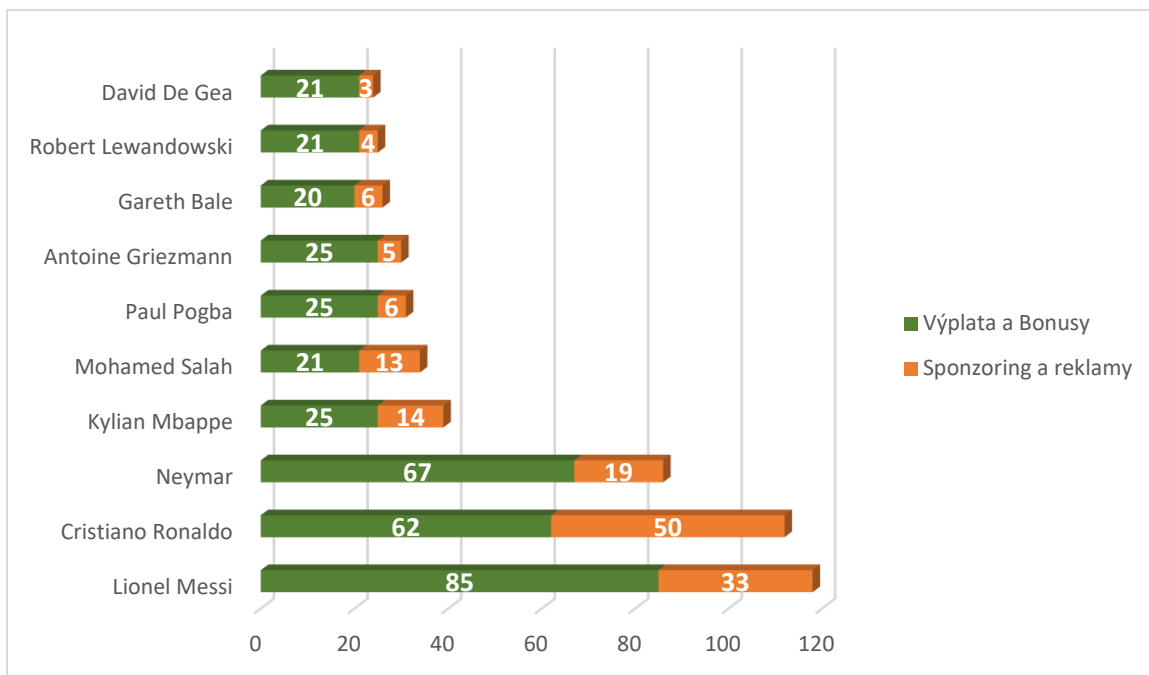
- Výdaje na aktiva (ocenitelná práva, nájemné)
- Výdaje na utkání (catering, cestovné, ubytování)
- Komerční výdaje (distribuce merchandisingu, propagace utkání, zajištění prodeje vstupenek)
- Ostatní a neočekávané výdaje (dary, platby úroků z půjček, pokuty)

Stejně jako provozní příjmy, tak provozní výdaje během pandemie klesaly, hrálo se totiž jak se ve fotbalovém slangu říká „za zavřenými dveřmi“, to znamená bez diváků. Diváci ve fotbalovém prostředí ztvárňují významnou roli v provozních příjmech, ale také v provozních výdajích. V roce 2021 došlo k poklesu provozních výdajů profesionálních evropských klubů o 14 % (600 mil. eur) ve srovnání s rokem 2019, kde pandemie začínala až na konci roku, a tak sezona byla téměř úplná s diváky na stadionech. U české ligy se jednalo o 23% pokles. (UEFA, 2021)

3.5.2 Výdaje na mzdy

V profesionální sféře se jedná o nejvýznamnější položku u většiny klubů v Evropě. Jsou zde zahrnuty výdaje na mzdy hráčů, členů realizačního týmu, ale i ostatních zaměstnanců klubu, jako jsou správce hřiště, marketingový pracovníci, účetní a vedení klubu. (Šíma, 2019) Je obecně známý fakt, že hráč si vybírá angažmá především podle dle mzdových podmínek, které má fotbal k dispozici bez regulace.

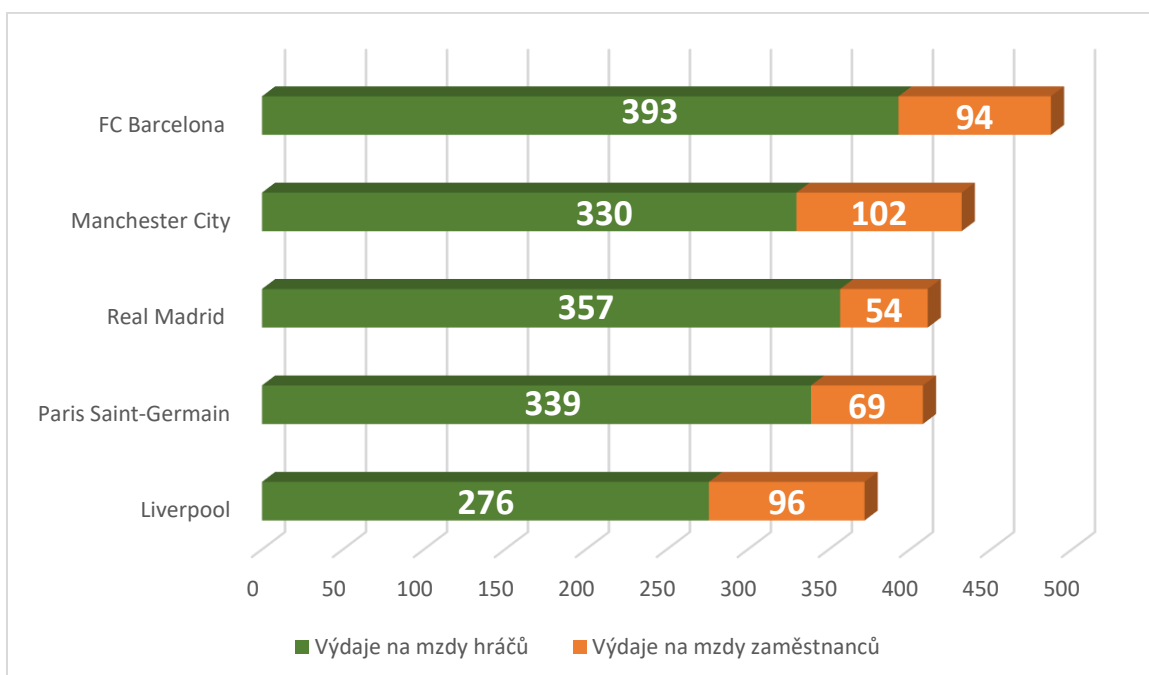
Graf 8: Nejlépe placení fotbalisté v roce 2022 (v mil. eur)



Zdroj: Sportsbrowser (2022)

Nejlépe placený hráč roku 2022 je Lionel Messi, bezmála 85 mil. eur mu vyplácí jeho nový klub Paris Saint-Germain FC, na jeho příjmy ze sponzoringu a reklamy má největší vliv firma Adidas, která s ním má celoživotní smlouvu. Zajímavostí je, že Cristiano Ronaldo na druhém místě v žebříčku má téměř stejné příjmy ze sponzoringu a reklamy jako z normální výplaty. Je to dáno jeho vlivem a oblíbeností, je to nejvyhledávanější a nejsledovanější osobnost nynějšího fotbalového světa, k jeho 50 mil. eur ze sponzoringu patří největší celoživotní smlouva s firmou Nike na bezmála jednu miliardu eur. (Sportsbrowser, 2022)

Graf 9: Nejvyšší výdaje na mzdy v roce 2020 (v mil. eur)



Zdroj: UEFA (2020), upraveno autorem

Nejvyšší výdaje na mzdy za rok 2020 odváděl španělský gigant FC Barcelona, který však v posledních 18 měsících měl finanční problémy, které vedly ke snížení mezd hráčů a k prodeji svých dvou největších hvězd – Antoine Griezmana a Lionela Messiho, díky kterým se dostali z finanční tísně. Ačkoliv by byl Manchester City na 4. místě v žebříčku týkající se výdajů na mzdy hráčů, společně s výdaji na mzdy zaměstnanců s vysokým číslem – 102 mil. eur se řadí na 2. místo v celkovém žebříčku.

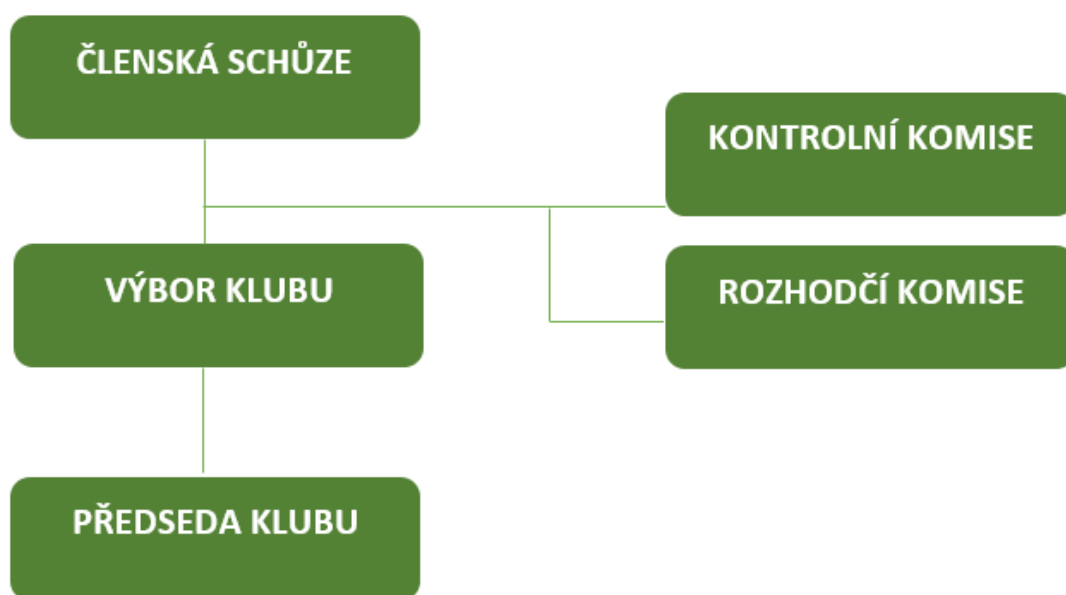
4 Vlastní práce

4.1 Vymezení sledovaného fotbalového klubu

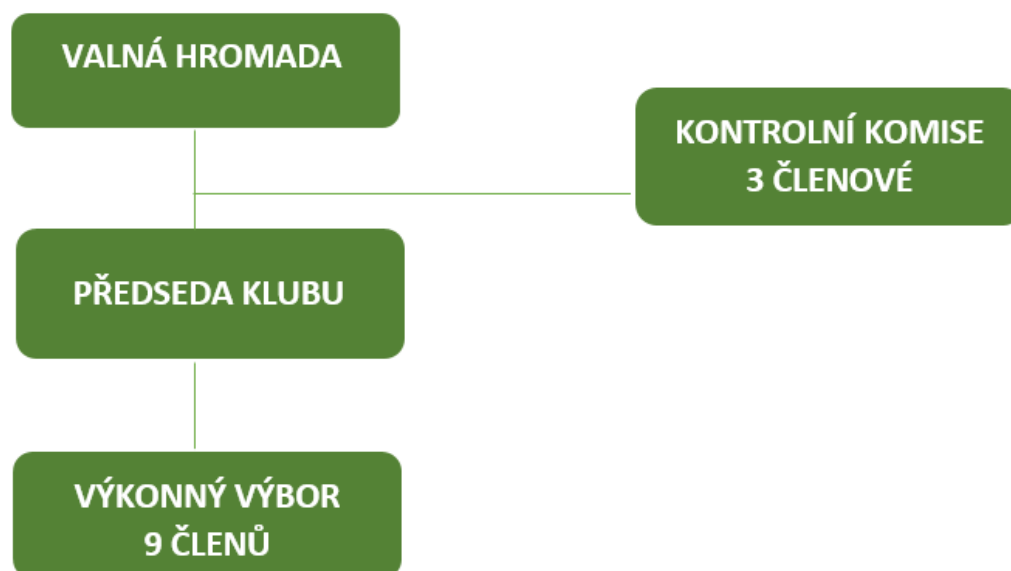
FC Mělník je fotbalový klub ve středočeském kraji, jehož první tým hraje 6. ligu dle struktury soutěží v ČR (viz 3.1 – Struktura soutěží v ČR). Vznik novodobého klubu FC Mělník se dle Justice datuje do roku 2006, avšak jeho historie je mnohem pestřejší, nejvyšší ligu v letech 1992-2000 byla 3. nejvyšší liga v ČR, tento tým nesl tehdy název TJ Emě Mělník. Avšak v roce 2000 klub z ekonomických důvodů zanikl a fotbal zde přestal na dlouhou dobu existovat. Po roce 2000 vznikají dva nové týmy – FC Mělník a SK Botafogo Mělník. Momentálně FC Mělník patří k největším oddílům v mělnickém regionu a v jeho barvách hraje celkem 11 týmů, z toho 3 týmy jsou výhradně ženskou kategorií. Disponuje navíc třemi hracími plochami, z nichž jedna je umělá tráva, která je vytížená bezmála celým mělnickým regionem, a to především v zimních měsících.

Právní formou tohoto klubu je spolek a nabyl právní moci v roce 2014 zápisem do spolkového rejstříku. Spolek je nezisková organizace, avšak FC Mělník vyvíjí vlastní vedlejší účelnou hospodářskou činnost, která už podnikáním je, ale její výdělečná činnost, tj. zisk, musí výlučně podporovat hlavní činnost, tj. proč byl spolek založen – cíle spolku.

Obrázek 1: Obecné schéma organizační struktury spolku



Obrázek 2: Schéma organizační struktury spolku FC Mělník



Zdroj: Vlastní zpracování na základě stanov klubu

Schéma FC Mělník (viz *Obrázek 2*) se zčásti liší od obecného schématu (viz *Obrázek 1*) Čáslavové, avšak největší rozdíl je ve statutárním orgánu, kde klub FC Mělník stanovil individuální orgán (předseda klubu) a nikoliv kolektivní (výkonný výbor). Znamená to, že pro písemnou formu právního úkonu všeho druhu je k jeho platnosti potřeba razítko a podpis předsedy klubu případně dalšího člena výboru na základě plné moci. Volební období předsedy a všech orgánů je 5leté, pokud valná hromada nerozhodne jinak.

Cíle činnosti klubu FC Mělník dle jeho stanov jsou:

- a) organizovat sportovní činnost, zejména mládežnických fotbalových mužstev, vytvářet pro ně materiální a tréninkové podmínky
- b) budovat, provozovat a udržovat sportovní a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá
- c) vedle sportovní činnosti zajišťovat společenský a kulturní život členů a vést je k dodržování základních etických pravidel

Členství v klubu je dobrovolné a nepřenosné, členem klubu se může stát každá fyzická osoba, která splní vstupní podmínky a zaváže se plnit stanovy a členské povinnosti souhlasem v písemné přihlášce. Členství nabývá v účinnosti zaplacením zápisného a alespoň jednoho ročního příspěvku.

Formy členství FC Mělník jsou následující

- kmenový člen

- přispívající člen
- člen junior
- čestný člen

Kmenový člen nese hlavní odpovědnost za chod klubu, hlasuje na valné hromadě. Může být zvolen a volit do orgánů klubu. O jeho přijetí rozhoduje po zaplacení zápisného a ročního členského příspěvku výkonný výbor.

Přispívající člen podporuje činnost klubu především morálně. Nemůže volit do orgánů klubu, ale může být zvolen. Může se zúčastnit valné hromady jako pozorovatel. Všichni hráči a trenéři jsou přispívajícími členy, pokud nejsou kmenovými členy.

Člen junior je každý člen klubu, který nedosáhl 18 let věku. Taktéž se může účastnit jako pozorovatel valné hromady bez práva hlasování.

Čestný člen je osoba, která se význačným způsobem zasloužila o rozvoj a povznesení klubu. Výbor klubu toto členství nabízí, nedá se o něho zažádat. Nemá právo hlasovat na valné hromadě, a však může hlasovat hlasem poradním. Neplatí zápisné ani členské příspěvky. Je zapsána v oddílové kronice.

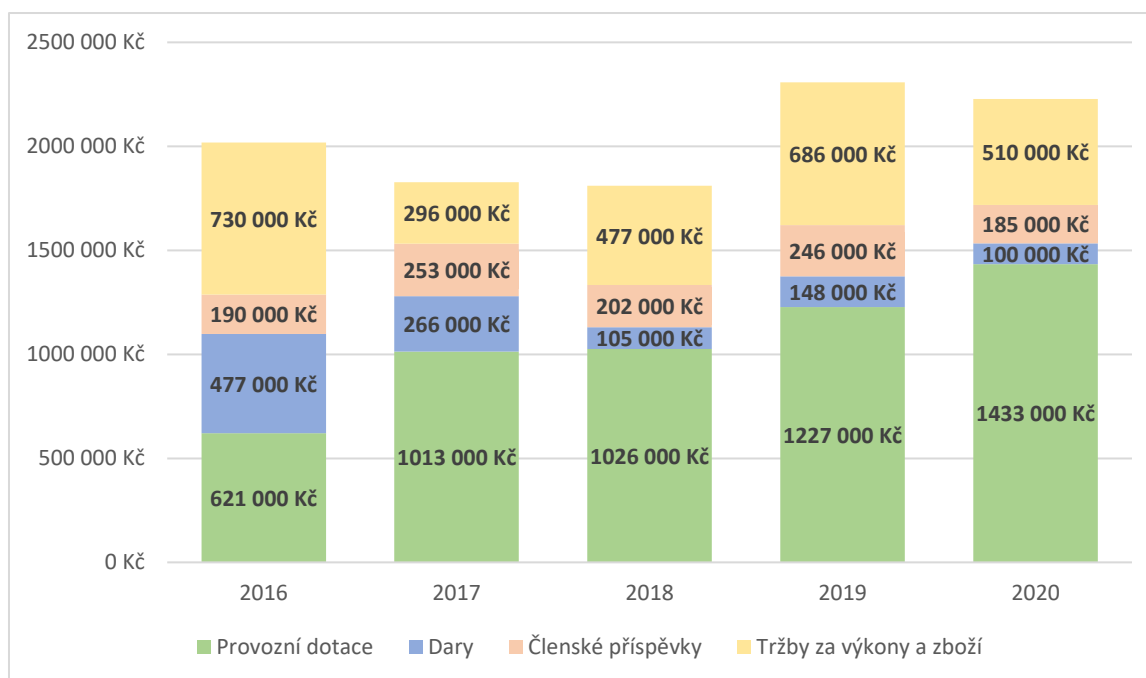
Základní práva členů byly již rozebrány, základní povinnosti všech členů je především svědomitě plnit úkoly vyplývající ze stanov a přispívat k prosperitě klubu.

Členství klubu zaniká

- vystoupením člena
 - na základě doporučeného dopisu směrem ke klubu, z něhož je patrná vůle klub opustit
- zrušením členství
 - na základě nezaplaceného ročního členského příspěvku
- vyloučením člena
 - na základě hrubého porušení stanov nebo rozhodnutím orgánů klubu
- úmrtím člena

4.2 Výnosy a náklady klubu

Graf 10: Výnosy fotbalového klubu FC Mělník v letech 2016-2020



Zdroj: Účetní výkazy FC Mělník, vlastní zpracování

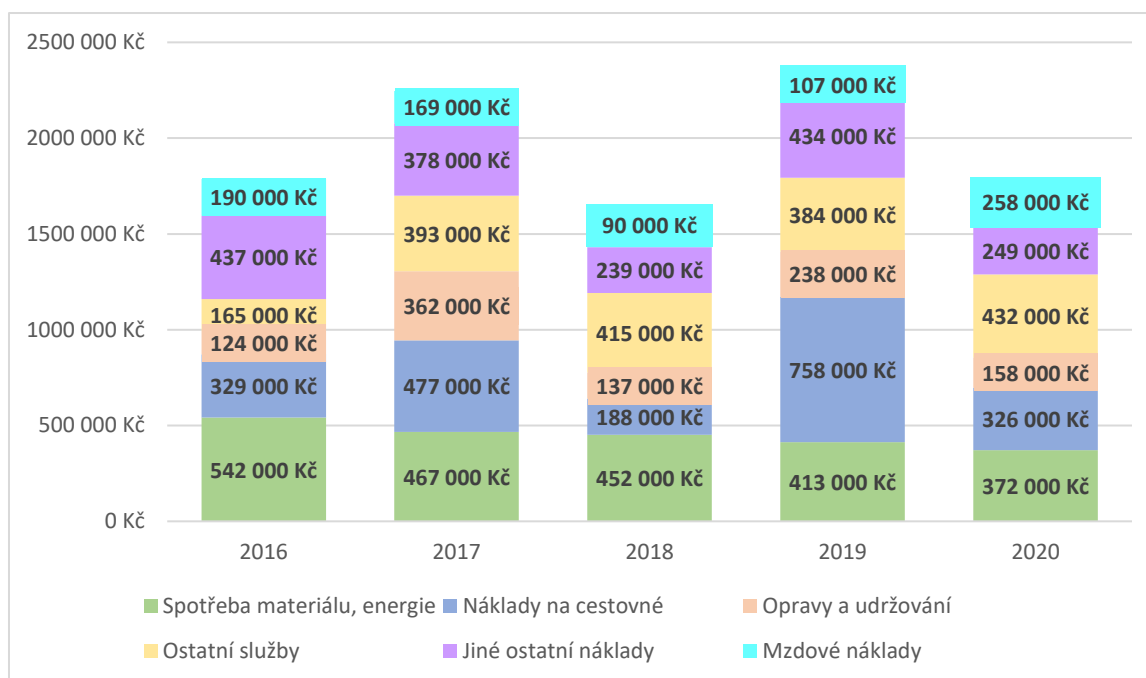
Na grafu lze vidět dominance příjmů z provozních dotací v každém roce s výjimkou roku 2016, kde nebyla přijata statní dotace od MŠMT. V dalším roce lze vidět nárůst provozních dotací především z důvodu obdržení statní dotace od MŠMT. Od roku 2019 se o statní dotace stará Národní sportovní agentura, která nahradila MŠMT. Značný podíl na provozních dotacích mají také dotace z města Mělníka.

Dary byly poskytnuty od společnosti ČEZ, která je největším výrobcem elektřiny v České republice. V roce 2016 dary dosahovaly částky 477 000 Kč, ta byla nejvyšší v celém sledovaném období, v dalším roce se tato částka velmi snížila, a to na 266 000 Kč. Za poslední tři roky dary představovaly nejmenší část výnosů klubu a pohybovaly se mezi 100 – 148 tis. Kč.

Členské příspěvky byly nejstabilnějším výnosem klubu ve sledovaném období, pohybovaly se mezi 185 – 253 tis. Kč. Nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán roku 2017, kdy představoval 33 %, příčinou byly úspěšné náborové akce v daném roce. Na druhou stranu nejvyšší meziroční pokles členských příspěvků představoval rok 2020, kdy pokles meziroční pokles dosahoval hodnoty 25 %, příčinou zde byla pandemie, která způsobila úbytek členské základny.

Tržby za výkony a zboží představují pro klub položky typu – vstupné, klubové předměty, prodej hráčů, pronájem umělé trávy a přírodní trávy a rovněž pronájem přilehlého kiosku soukromému vlastníkovi. V roce 2016 došlo k prodeji talentovaných mladíků a rovněž dvou talentovaných mužů do vyšších soutěží. a proto klub v tomto roce vykazoval nejvyšší výnosy právě z této položky, a sice 730 000 Kč. Následující rok došlo k výraznému poklesu v oblasti tržeb především kvůli žádné aktivitě na přestupovém trhu z hlediska prodeje. Rok 2018 registroval meziroční nárůst v oblasti tržeb o 61 %, rovněž rok 2019 reprezentoval meziroční nárůst o 43 %. V těchto letech byla hojně pronajímána umělá tráva a rovněž se zvýšila fanouškovská návštěvnost na zápasech. Rok 2020 značí 25% meziroční pokles, příčinou byla pandemie, žádné příjmy ze vstupenek, žádná aktivita na přestupovém trhu a nízký počet pronájmů umělé trávy.

Graf 11: Náklady fotbalového klubu FC Mělník v letech 2016-2020



Zdroj: Účetní výkazy FC Mělník, vlastní zpracování

Spotřeba materiálu a energie je pro klub v každém roce značným výdajem, pro klub tato částka představuje především spotřebu energie a pořízení materiálu, tzn. pořízení tréninkových pomůcek, pořízení DHM, pohonné hmoty, čistící potřeby a podobně. Tyto náklady byly ve sledovaném období nejstabilnější a pohybovaly se od 372 – 542 tis. Kč. Rok 2020 představuje nejnižší částku těchto nákladů vzhledem k pandemii a nepřítomnosti osob mnoho týdnů v areálu, tudíž náklady na energie poklesly.

Náklady na cestovné pro klub tvoří v první řadě autobusová doprava na mistrovské utkání všech kategorií. V roce 2019 pozorujeme vysoký meziroční 303% nárůst, hlavní příčinou nárůstů je fakt, že dvě ženské kategorie postoupili do soutěže, kde průměrná cesta na hřiště soupeře sčítá 70 km. V roce 2020 tato položka výrazně klesla kvůli pandemii.

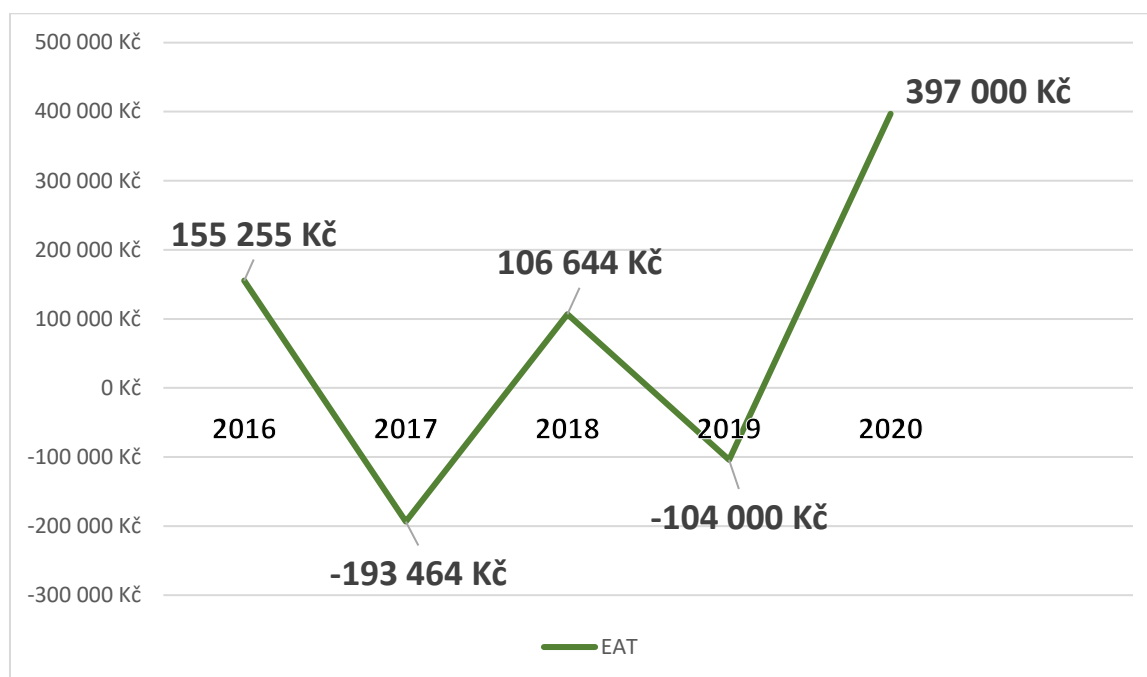
Účet Opravy a udržování má svůj význam v názvu, jedná se tedy o základní opravy a udržování v areálu klubu, řadíme sem také mimořádné opravy, tj. oprava tribuny v roce 2017, která představovala meziroční nárůst účtu Opravy a udržování o 191 %.

V roce 2017 rovněž registrují meziroční 165% nárůst i ostatní služby, do kterých se v rámci fotbalového klubu řadí telefonní služby, propagace, úklid, praní a čištění prádla a také poradenská činnost.

Jiné ostatní náklady sčítají všechny ostatní náklady, které se týkají provozní oblasti a nebylo o nich účtováno na předcházejících účtech, jedná se např. o pojištění budov či vozidel.

FC Mělník má dle svých účetních příloh v každém roce na grafu jednoho průměrného evidenčního přepočteného zaměstnance. V roce 2020 tedy klub platil průměrně 21 500 Kč každý měsíc na zaměstnance.

Graf 12: FC Mělník - EAT (výsledek hospodaření po zdanění) v letech 2016-2020



Zdroj: Účetní výkazy FC Mělník, vlastní zpracování

Ačkoliv v roce 2016 klub pravděpodobně nesplnil podmínky pro udělení dotaci z MŠMT, i přes to vykazoval zisk 155 255 Kč. Pomyslným zachráncem tohoto účetního období byly dary, které dosahovaly za posledních pět let největších hodnot, a sice 477 000 Kč.

V roce 2017 klub registruje svoji první ztrátu a příčin je hned několik – pokles tržeb, oprava tribuny a nárůst účtu ostatní služby meziročně o 165 %.

Rok 2018 byl totožný s množstvím příjmů jako v roce 2017, avšak s tím rozdílem, že klub výrazně snížil náklady na cestovné, meziročně o 60 % a také náklady na ostatní služby, meziročně o 62 %.

Rok 2019 znamená pro klub znovu ztrátu, a ačkoliv se každá jedna položka příjmů meziročně zvýšila, v závěru i přes to došlo ke ztrátě především díky značnému nárůstu nákladů na cestovné s meziročním 303% nárůstem.

Pandemie Covid-19 je znamením roku 2020 a i když klub nedosahoval takové tržby jako v předchozích letech, stát poskytoval v tomto roce kompenzace a rovněž provozní výdaje z důvodu nečinnosti také výrazně klesly, tudíž rok 2020 představuje největší zisk v pětiletém období a to 397 000 Kč.

4.3 Vertikální analýza

Tabulka 1: Vertikální analýza rozvahy klubu FC Mělník v letech 2016-2020

ROZVAHA

v %	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Podíl DHM na CA</i>	9	20,6	9,3	4,8	0,6
<i>Podíl OA na CA</i>	91	79,4	90,7	95,2	99,4
<i>Podíl PP na CA</i>	85,3	66,4	84,2	77,3	79,7
<i>Podíl zásob na CA</i>	0	0	0	0	0
<i>Podíl pohledávek na CA</i>	5,6	12,9	6,5	19	19,7
<i>Podíl VK na CP</i>	85,2	77,3	79,8	74,2	76,4
<i>Podíl CZ na CP</i>	14,8	22,7	20,2	25,8	23,6

Pozn: DHM – dlouhodobý majetek; CA – celková aktiva; OA – oběžná aktiva; PP – peněžní prostředky; VK – vlastní kapitál; CP – celková pasiva; CZ – cizí zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Podíl DHM na CA dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2017, příčinou bylo pořízení sekačky na fotbalové hřiště v hodnotě 200 000 Kč. V dalších letech došlo k pozvolnému poklesu, v roce 2020 klub investoval nejmenší množství finančních prostředků do DHM za celé sledované období, a sice 6 000 Kč

Oběžná aktiva klubu tvoří peněžní prostředky na účtech, peněžní prostředky v pokladně a pohledávky.

Podíl OA na CA byl v roce 2020 nejvyšší z důvodu nízkých investic, za celý rok investoval klub do DHM jen 6 000 Kč.

Podíl zásob na CA byl nulový, jelikož klub nedisponoval žádnými zásobami.

Podíl pohledávek na CA byl volatilní, v roce 2016 začínal na nižší hodnotě 5,6 %, následující rok nárůst na 12,9 %, rok 2018 znovu pokles na 6,5 %, v roce 2019 znovu nárůst na 19 % a rok 2020 registroval opět nárůst na 19,7 %.

Podíl VK na CP neregistroval žádné značné nárůsty či poklesy, lze říci, že hodnota podílu byla relativně stabilní a pohybovala se od 74,2 do 85,2 %.

Podíl CZ na CP se především odvíjí od výše závazků vůči dodavatelům. Podíly CZ a VK na CP se rovnají 1.

Tabulka 2: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát klubu FC Mělník v letech 2016-2020

Výkaz zisků a ztrát

v %	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech</i>	65,5	75,2	74,4	76,2	71,3
<i>Podíl osobních nákladů na celkových nákladech</i>	10,2	7,1	5,3	4,4	14,1
<i>Podíl odpisů na tržbách</i>	2,1	13,9	22,4	4,7	3,7
<i>Podíl EAT na tržbách</i>	21,2	-65,2	22,6	-15,2	77,8
<i>Podíl nákladových úroků na celkových nákladech</i>	0	0	0	0	0

Pozn: EAT – Earnings After Tax (výsledek hospodaření po zdanění)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Výkonová spotřeba lze zjistit z výkazu zisků a ztrát sečtením nákladů na materiál, energie a na služby. Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech je ve sledovaném období nejvyšší v roce 2019 a nejnižší v roce 2016, rozdíl mezi těmito roky je 16 %. Lze tedy říci, že se tento podíl pohybuje na podobných číslech od 65,5 % do 76,2 %.

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech je nejvyšší v roce 2020 jelikož byly osobní náklady nejvyšší v celém sledovaném období. Meziročně podíl vzrostl nejvíce v roce 2020 ze 4,4 % na 14,1 %, příčinou zde byly nízké náklady vzhledem k pandemické situaci.

Podíl odpisů na tržbách byl v roce 2018 velmi vysoký, a to více jak 22 %, nebylo to však z důvodu nízkých tržeb, jak se může zdát, ale z důvodu vysokých odpisů, a sice 107 000 Kč na odpisech dlouhodobého majetku. Tržby v tomto roce dosahovaly 477 000 Kč.

Podíl EAT na tržbách byl volatilní, začínal v roce 2016 na kladné hodnotě 21,2 %, v následujícím roce již v záporné hodnotě -65,2 %, především kvůli ztrátě (193 464 Kč). V roce 2018 znovu nárůst do kladných hodnot, podíl zde byl 22,6 %. Rok 2019 představoval pro klub znovu ztrátu ve výši 104 000 Kč. Podíl byl nejvyšší v roce 2020, jelikož klub nevykazoval vysoké tržby, ale získal značnou část finančních prostředků na dotacích (viz 4.2 - Graf 10), byl to také rok s nejvyšším meziročním nárůstem.

Podíl nákladových úroků na celkových nákladech je nulový, jelikož klub nemá žádný úvěr, ze kterého by vznikaly nákladové úroky.

4.4 Horizontální analýza

Tabulka 3: Horizontální analýza rozvahy klubu FC Mělník v letech 2016-2020

ROZVAHA				
v %	(17-16)/16	(18-17)/17	(19-18)/18	(20-19)/19

Změna DHM	67,2	-44,1	-56,1	-76
Změna OA	-36,2	41,8	-11,7	107,1
Změna PP	-43,1	57,3	-22,7	104,3
Změna zásob	0	0	0	0
Změna pohledávek	68,4	-37,5	145	106,1
Změna VK	-50	21	-27,6	51
Změna CZ	12	10,7	7,3	81,2

Pozn: DHM – dlouhodobý majetek; OA – oběžná aktiva; PP – peněžní prostředky; VK – vlastní kapitál; CZ – cizí zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Tabulka 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát klubu FC Mělník v letech 2016-2020

Výkaz zisků a ztrát				
v %	(17-16)/16	(18-17)/17	(19-18)/18	(20-19)/19
Změna tržeb	-59,5	61,1	43,82	-25,7
Změna výkonové spotřeby	46,3	-29,1	45,18	-29
Změna os. nákladů	-11,1	-46,7	18,89	141,1
Změna odpisů	173,3	161	-70,09	-41
Změna EAT	-224,5	156	-196,3	482

Pozn: EAT – Earnings After Tax (výsledek hospodaření po zdanění)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

4.5 Analýza poměrových ukazatelů

4.5.1 Rentabilita (Profitability Ratios)

Tabulka 5: Ukazatele rentability FC Mělník v letech 2016-2020

RENTABILITA	2016	2017	2018	2019	2020
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

ROA	23,0	-39,1	17,6	-20,2	38,8
ROE	60,5	-75,4	42,2	-40,6	155,1
ROS	21,2	-65,2	22,6	-15,2	77,8

Pozn: ROA – Return On Assets (rentabilita aktiv); ROE – Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu); ROS – Return On Sales (rentabilita tržeb)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Výnosnost aktiv byla volatilní, v roce 2016 dosahovala hodnoty 23 jednotek, v následujícím roce dosahovala záporných hodnot, a sice -39,1 jednotek, rok 2018 představoval nárůst na 17,6 jednotek. V roce 2019 hodnota dosahovala znovu záporných hodnot, a sice -20,2 jednotek. Hodnota byla nejvyšší v roce 2020, dosahovala 38,8 jednotek. To znamená, že každá investovaná koruna do aktiv nám přinesla zisk 0,388 Kč. Naopak v roce 2017 každá investovaná koruna do aktiv přinesla ztrátu ve výši 0,39 Kč.

Výnosnost vlastního kapitálu byla rovněž volatilní, v roce 2016 dosahovala hodnoty 60,5 jednotek, následující rok ukazatel rentability vlastního kapitálu představoval zápornou hodnotu -75,4 jednotek. Rok 2018 vykazoval nárůst na 42,2 jednotek. V roce 2019 hodnota dosahovala opět záporných hodnot, a to -40,6 jednotek. Ukazatel v roce 2020 vykazoval 155,1 jednotek, byla to nejvyšší hodnota v celém sledovaném období. Každá investovaná koruna do vlastního kapitálu představovala v roce 2020 1,55 Kč zisku. V roce 2017 každá investovaná koruna do vlastního kapitálu představovala ztrátu ve výši 0,75 Kč.

Výnosnost všech zmiňovaných ukazatelů vychází především z výsledku hospodaření (viz 4.2 – Graf 12). Rok 2017 a 2019 představovaly pro klub ztrátu, a proto ukazatele výnosnosti představovaly taktéž záporné hodnoty. V každém roce jsou extrémní ve stejném roce, a sice nejvyšší hodnoty v roce 2020 a nejnižší hodnoty v roce 2017. Výnosnost tržeb se vyvíjí z tohoto ohledu v podobném směru, tzn. kladná hodnota, záporná hodnota, kladná hodnota, záporná hodnota a poslední rok kladná hodnota. V roce 2020 je výnosnost tržeb 77,8 Kč, znamená to, že každá koruna tržeb přinese podniku 0,778 Kč. V porovnání s inflací za rok 2020 (3,2 %) je ROS klubu FC Mělník za rok 2020 větší o 74,64

Optimálním rokem pro rentabilitu všech ukazatelů byl rok 2020.

4.5.2 Aktivita (Activity Ratios)

Obratovost zásob a doba obratu zásob není pro sledovaný klub relevantní ukazatel, jelikož klub nedisponuje žádnými zásobami.

Tabulka 6: Ukazatele aktivity FC Mělník v letech 2016-2020

AKTIVITA	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv (x krát za rok)	1,1	0,6	0,8	1,3	0,5

<i>Obrat pohledávek (x krát za rok)</i>	19,2	4,6	11,9	7	2,5
<i>Obrat stálých aktiv (x krát za rok)</i>	12	2,9	8,4	27,4	85
<i>Denní tržby (v tis. Kč)</i>	2	0,8	1,3	1,9	1,4
<i>Doba obratu celkových aktiv (počet dní)</i>	337,5	617,5	471,5	271,6	730,7
<i>Doba obratu pohledávek (počet dní)</i>	19	80	30,8	51,6	144,3
<i>Doba obratu závazků (počet dní)</i>	0	15	9,2	10	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva za rok obrátí, hraje zde roli výše tržeb a výše celkových aktiv, v roce 2016 měl klub nejvyšší tržby z celého sledovaného období, avšak počet obrátek nebyl nejvyšší, jelikož měl klub v roce 2016 rovněž vysoká aktiva. Pro porovnání je vhodné zjistit si oborový průměr. Nízké hodnoty v oborovém průměru pak značí skutečnost, že by měl klub zvýšit tržby, či snížit některá aktiva, tj. odprodat. Rok 2019 představoval nejvyšší počet obrátek celkových aktiv, bylo to až 1,3 obrátek za rok, tzn. doba obratu byla 271,6 dní. Nejméně obrátek celková aktiva zažila ihned v roce následující, a sice v roce 2020, kde vykazovala 0,5 obrátek za rok, tzn. doba obratu byla až 730,7 dní.

V roce 2016 nebyly pohledávky klubu vysoké a také proto počet obrátek pohledávek je na čísle 19,2, nicméně v roce 2020 už jen 2,5, jelikož pohledávky byly značně vyšší. V roce 2016 byla doba obratu pohledávek pouze 19 dní, avšak v roce 2020 to již bylo dnů 144,3.

Sledovaný klub v roce 2020 téměř neinvestoval, a proto klub vykazoval až 85 obrátek stálých aktiv za rok 85, avšak v roce 2017 klub nakoupil sekačku na fotbalové hřiště a náhle počet obrátek stálých aktiv byl pouze 2,9.

Denní tržby sledovaného klubu se pohybovaly ve sledovaném období od 800 Kč do 2000 Kč, nejméně v roce 2017 a nejvíce v roce 2016.

V roce 2016 neměl klub žádné závazky, roky poté již měl závazky vůči dodavatelům a jejich doba obratu se pohybovala od 3,6 dní do 15 dní. Nejvíce dní v roce 2017, kdy klub registroval nejmenší množství tržeb a nejméně dní v roce 2020.

4.5.3 Likvidita (Liquidity Ratios)

Tabulka 7: Ukazatele likvidity FC Mělník v letech 2016-2020

LIKVIDITA	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Běžná likvidita</i>	6,1	3,5	23,2	14,9	7,2
<i>Pohotová likvidita</i>	6,1	3,5	23,2	14,9	7,2

Okamžitá likvidita

5,76	2,9	21,5	11,9	5,8
------	-----	------	------	-----

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Sledovaný klub vykazuje velmi vysoké hodnoty ukazatelů likvidity. Je velmi likvidní, znamená to, že je sníženo riziko platební neschopnosti, ale zároveň je snížena výnosnost podniku. V roce 2018 byly oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky až 23násobně. Příčinou jsou také velmi nízké krátkodobé závazky, se kterými se likvidita počítá.

Poněvadž sledovaný klub nemá žádné zásoby, je pohotová likvidita totožná s likviditou běžnou. Tato likvidita se počítá především proto, jelikož u zásob trvá velmi dlouho, než se spotřebují a posléze přemění na peníze.

Sledovaný klub disponuje především peněžními prostředky na bankovním účtu a v pokladně, a proto je okamžitá likvidita velmi vysoká, není to však správné, jelikož peníze na účtech a v pokladně ztrácejí na hodnotě, tj. „nevydělávají“.

4.5.4 Zadluženost (Debt Ratios)

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti FC Mělník v letech 2016-2020

ZADLUŽENOST	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Celková zadluženost</i>	0,15	0,23	0,2	0,26	0,24
<i>Kvóta vlastního kapitálu</i>	0,85	0,77	0,8	0,74	0,76
<i>Koeficient zadluženosti</i>	0,17	0,29	0,25	0,35	0,31

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

Klub neměl ve sledovaném období žádný krátkodobý, ani dlouhodobý úvěr, ze kterého by vznikaly nákladové úroky, a proto je ukazatel úrokového krytí v tomto případě irelevantní.

Ve sledovaném klubu je zadluženost na nízké hodnotě, v období pěti letech se ukazatel pohyboval kolem 0,2 %, znamená to, že z 20 % je klub financován cizími zdroji a z 80 % vlastními zdroji. Nejmenší hodnotu vykazoval v roce 2016, a sice 15 %. Nejvyšší zadluženost klubu byla v roce 2019, a to 26 %.

Koeficient zadluženost má obdobnou možnost interpretace jako celková zadluženost, jelikož oba rostou s tím, jak roste proporce dluhů. Rozdíl mezi nimi však je, celková zadluženost roste lineárně – do 100 %, nicméně koeficient zadluženosti roste exponenciálně – k ∞ . Klub byl nejvíce zadlužený v roce 2019.

4.6 Bilanční pravidla financování

Tabulka 9: Bilanční pravidla financování FC Mělník v letech 2016-2020

BILANČNÍ PRAVIDLA	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Zlaté bilanční pravidlo</i>	61≤575	102≤382	57≤589	25≤483	6≤882
<i>Zlaté pravidlo vyrovnání rizika</i>	575>100	382>112	489>124	383>133	782>241
<i>Zlaté pari pravidlo</i>	61≤575	102≤382	57≤489	25≤383	6≤782
<i>Zlaté poměrové pravidlo</i>	1,2<1,5	1,7>0,63	0,6<1,04	0,4<1,01	0,2<1,06

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů klubu FC Mělník

4.6.1 Zlaté bilanční pravidlo

Pravidlo je ve sledovaném klubu splněno v každém roce, nejvíce však v roce 2020, dlouhodobý majetek je zde kryt dlouhodobými pasivy až 147krát.

4.6.2 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

V každém roce je toto pravidlo splněno, nejlépe v roce 2016, kde vlastní zdroje převyšují téměř šestinásobně cizí zdroje.

4.6.3 Zlaté pari pravidlo

Pravidlo je dodrženo v každém roce, nejvíce byl dlouhodobý majetek financován vlastním kapitálem v roce 2020 a to více jak 130krát.

4.6.4 Zlaté poměrové pravidlo

Pravidlo není splněno v roce 2017, kde klub meziročně pořídil více dlouhodobého majetku, než vykazoval tržeb. Příčinou bylo pořízení sekačky na fotbalové hřiště.

4.7 Návrhy pro zisk finančních prostředků

4.7.1 Kulturní akce

Proti pandemická opatření v průběhu posledních týdnů velmi zřídla a my předpokládáme, že léto 2022 nám umožní zorganizovat kulturní akci alespoň pro 500 lidí ve vnějších prostorech. Místo, kde leží fotbalový klub FC Mělník je na tuto akci jako stvořený, je umístěn ve velmi lukrativním prostoru a lze říci, že je zhruba uprostřed města. Pro konkrétní model je vybrán hudební koncert místního oblíbeného interpreta, který za koncert požaduje 15 000 Kč. Místo pro uskutečnění je vybráno mezi dvěma hřišti, kde je k dispozici více než 2400 m² (obrazec B). Dispozice pro podium (obrazec A) je zhruba 40 m². Po celou dobu koncertu je k dispozici restaurace v místě konání. Doba akce trvání byla stanovena na 4 hodiny a cena vstupenky byla stanovena na 150 Kč. Předpokládaný počet návštěvníků po cílené propagaci je 500. Akce může být opakovatelná a v případě velkého zájmu lze zorganizovat i

hudební festival, kde jsou výdaje i příjmy vyšší téměř desetinásobně. Období pro možné zorganizování této akce je stanoveno na květen – září, tj. měsíce s nejideálnějšími podmínkami pro hudební koncert venku.

Obrázek 3: Návrh pro organizaci hudebního koncertu



Zdroj: Google mapy

Tabulka 10: Rozpočet na hudební koncert 2022

HUDEBNÍ KONCERT	Předpokládané výdaje	Předpokládané příjmy	Zisk	Rentabilita
<i>Interpret</i>	15 000 Kč			
<i>Pronájem pódia</i>	3 000 Kč			
<i>Propagace akce</i>	5 000 Kč			
<i>Vstupenky</i>	2 000 Kč	75 000 Kč		
<i>Security</i>	3 000 Kč			
<i>Ostatní výdaje</i>	5 000 Kč			
<i>Poplatek OSA</i>	6 375 Kč ¹			
Celkem	39 375 Kč	75 000 Kč	35 625 Kč	190 %

4.7.2 Sportovní akce

Každoročně se v areálu FC Mělník koná Mělnický festival sportu, který vždy začátkem září nabízí spoustu zážitků a zábavy pro téměř 800 lidí. Avšak organizátorem není FC Mělník, nýbrž Česká unie sportu. Sportovní akce tohoto typu by šla „opsat“ právě od této, ale například s jinými sporty a přímým organizováním klubu. Sportovní akce by měla charakter představení, ve kterém by mohli sportovní kluby či kroužky z okolí Mělníka ukázat své přednosti a popřípadě získat nové členy. Ať už jde o tanec, mažoretky, bojové umění či jakýkoliv sport.

¹ Ministerstvo kultury: Sazebník OSA [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/sazebniky-osa-1620.html>

Specifické na této akci je fakt, že dostanou šanci i jednotlivci, každý má možnost předvést svůj talent. Cena vstupenky je stanovena na 50 Kč. A předpokládaný počet návštěvníku je 200.

Tabulka 11: Rozpočet na sportovní akci 2022

SPORTOVNÍ AKCE	Předpokládané výdaje	Předpokládané příjmy	Zisk	Rentabilita
<i>Odměny</i>	2 000 Kč			
<i>Moderátor</i>	1 500 Kč			
<i>Energie</i>	1 000 Kč			
<i>Vstupenky</i>	1 000 Kč	10 000 Kč		
<i>Celkem</i>	5 500 Kč	10 000 Kč	4 500 Kč	181 %

4.7.3 Pronájem umělé trávy

Značnou výhodou klubu, ať už z hlediska ekonomického, či z hlediska sportovního v rámci zázemí je vlastnictví umělé trávy. Umělá tráva umožňuje klubu trénink v podmínkách, za kterých by trénink nemohl být proveden na přírodním hřišti (déšť, sníh, zmrzlé hřiště,...). Ačkoliv vytiženost umělé trávy je v zimních měsících vysoká, stále je spousta prostoru pro využití a lze konstatovat, že tímto pasivním přístupem klub přichází o potenciální zisk. Dosavadní průběh pronájmů umělé trávy v klubu probíhá tak, že jiné kluby, které se ucházejí o pronájem oslovují sami a v téměř každém případě se jedná o klub, který si již v minulosti umělou trávu pronajímal. Proto tedy je na místě, aby klub více propagoval možnost pronájmů umělé trávy a rovněž oslovil nové potenciální „zákazníky“ (kluby), které by potenciálně měli zájem o umělou trávu pro svůj fotbalový trénink v nepříznivém počasí. Nejedná se však vždy jen o zimní měsíce, umělou trávu si lze pronajmout i přes letní pauzu pro sportovní aktivity jakéhokoliv druhu. Provést kalkulaci na tento návrh je složité a lze se jen domnívat a počítat, pokud možno co nejobjektivněji. Uvažujeme, že ze 30 oslovených konkrétních klubů a z propagace na webových stránkách a sociálních sítích jsme získali 20 jednotlivých klubů, které by měli zájem o tréninkovou jednotku, některým z nich se však zalíbilo a pronajali si hřiště i vícekrát, dohromady se jednalo o 30 tréninkových jednotek s osvětlením a propůjčením šatnových prostorů. Cena za tréninkovou jednotku je stanovena na 1 200 Kč za 90 minut.

Obrázek 4: Návrh – pronájem umělé trávy



Zdroj: Google mapy

Tabulka 12: Rozpočet na pronájem UMT 2022

PRONÁJEM UMT	Předpokládané výdaje	Předpokládané příjmy	Zisk	Rentabilita
<i>Propagace</i>	2 000 Kč			
<i>Energie</i>	12 000 Kč			
<i>Úklid šaten</i>	1 500 Kč			
<i>Tržby z pronájmu</i>		36 000 Kč		
Celkem	15 500 Kč	36 000 Kč	20 500 Kč	232 %

4.7.4 Fotbalový příměstský tábor

V posledních letech se začaly více a více objevovat příměstské dětské tábory, jde o obdobu klasického dětského tábora, avšak s tím rozdílem, že děti zde nepřenocují. Obvykle děti na tomto táboře tráví čas do pozdního odpoledne, kdy si je rodiče vyzvedávají. Subjektivně lze říci, že tato forma tábora je pro všechny strany přínosná. Termín je stanovený na 5 dní od pondělí do pátku s časovým horizontem 7:30 – 16:30. Cena příměstského tábora je stanovena na 2 800 Kč na dítě. Věk dítěte je doporučený v rozmezí 8-12 let. Kapacita tábora je 30 dětí s předpokladem jejího naplnění.

Tabulka 13: Rozpočet na fotbalový příměstský tábor 2022

FOTBALOVÝ PŘÍMĚSTSKÝ TÁBOR	Předpokládané výdaje	Předpokládané příjmy	Zisk	Rentabilita
-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------

<i>Pronájem prostor</i>	0			
<i>Tréninkové pomůcky</i>	0			
<i>Propagace</i>	2 000 Kč			
<i>Trenér a praktikanti</i>	18 000 Kč			
<i>Potraviny a nápoje</i>	15 000 Kč			
<i>Odměny</i>	6 000 Kč			
<i>Exkurze stadionu EDEN</i>	1 500 Kč			
<i>Doprava</i>	6 000 Kč			
<i>Trénink s profi sportovcem</i>	5 000 Kč			
<i>Tržby tábora</i>		84 000 Kč		
	53 500 Kč	84 000 Kč	30 500 Kč	157 %

4.7.5 Fotbalové turnaje

Dalším návrhem pro efektivní zisk finančních prostředků je organizace fotbalových turnajů především v letních a zimních mimosezonních pauzách. V zimních turnajích samozřejmě s využitím umělé trávy, která je klubu k dispozici. Klub by se měl snažit oslovit okolní kluby prostřednictvím sociálních sítí, webových stránkách a rovněž klasickou formou telefonním hovorem. Priority klubu by z tohoto hlediska měli směřovat k vytvoření prosperujících turnajů, optimálně pro všechny věkové kategorie. Startovné se zpravidla odvíjí od věkové kategorie od 1200 do 2000 Kč, a proto částku pro kalkulaci na návrh zprůměruji a stanovím na 1 600 Kč. V ceně startovného jsou samozřejmě všechny položky popsané v předpokládaných výdajích. Organizace fotbalového turnaje z hlediska počtu týmů je vždy složitým rozhodnutím, avšak pro optimální průběh a nejefektivnější zisk je počet týmů stanoven na 8. Předpokládáme, že přes zimní přestávku uděláme těchto turnajů 6 a přes letní přestávku 8.

Obrázek 5 Návrh pro organizaci fotbalových turnajů – nejčastější varianta (1/4 hřiště – malá kopaná)



Zdroj: Google maps

Tabulka 14: Rozpočet na fotbalové turnaje 2022

FOTBALOVÉ TURNAJE	Předpokládané výdaje	Předpokládané příjmy	Zisk	Rentabilita
<i>Propagace</i>	3 000 Kč			
<i>Energie</i>	8 000 Kč			
<i>Úklid šaten</i>	5 600 Kč			
<i>Odměny</i>	42 000 Kč			
<i>Rozhodčí</i>	14 000 Kč			
<i>Občerstvení</i>	44 800 Kč			
<i>Startovné</i>		179 200 Kč		
Celkem	117 400 Kč	179 200 Kč	61 800 Kč	153 %

4.7.6 Tenisový/Nohejbalový kurt

Ve finanční analýze FC Mělník došlo k zjištění, že klub disponuje každým rokem značnou částí oběžnými aktivy, především tedy peněžními prostředky v pokladně a na bankovním účtu. Z teorie je zřejmé, že být likvidní je v pořádku, ale být likvidní ve větší míře už v pořádku není a peníze ztrácejí na hodnotě, nejsou rentabilní. Proto, aby peníze neztráceli na hodnotě a byly výnosné, slouží investice. Jednou z přijatelných a efektivních investic, kterou by klub mohl udělat, je investice do výstavby tenisových kurtů. Tenisový kurt může být využíván jak veřejností za poplatek, tak hráči oddílu pro jejich kondiční přípravu. Pro návrh byly využity momentální ceny jednotlivých výdajových položek a byl vyhotovený tříletý cyklus z předpokládaných příjmů. Kurt lze použít jak na tenis, tak na nohejbal a v návrhu je počítáno s průměrným pronájmem 150 Kč/hod. Vytíženost je předpokládána v průměru na 130 vstupů za měsíc ve dnech úterý – neděle, kdy pondělí je vyhrazeno pouze pro členy oddílu klubu. Období možného sportování na antuce je stanoven na květen – říjen, tj. 6 měsíců x 130 = 780 vstupů. S průměrnou cenou pronájmu je to celkem v tržbách 117 000 Kč. Předpokladem pro další roky je také zvyšování cen pronájmů vzhledem k inflaci. V každém roce je tedy v tržbách o 6% navýšená cena.

Obrázek 6: Návrh pro výstavbu tenisového kurtu



Zdroj: Google maps

Tabulka 15: Rozpočet na výstavbu kurtu 2022

TENISOVÝ KURT	Předpokládané výdaje	Předpokládané příjmy	Zisk	Rentabilita (prům. zisků)
<i>Propagace</i>	5 000 Kč			
<i>Voda (3 roky)</i>	58 500 Kč			
<i>Výstavba kurtu</i>	113 255 Kč			
<i>Tržby 1. rok</i>		117 000 Kč		
<i>Tržby 2. rok</i>		124 020 Kč		
<i>Tržby 3. rok</i>		131 461 Kč		
	171 760 Kč	372 481 Kč (124 160 Kč)	200 721 Kč	72 %

Rentabilita investice z průměrných zisků je 72 %, to znamená, že každá vložená koruna nám průměrně ročně vydělá 0,72 Kč. Jedná se však o dlouhodobou investici, která má exponenciální nárůst a může se stát, že za 6 let může být rentabilita o značnou část výše.

4.7.7 Sponzoring

Sponzoring je velmi rozmanitá činnost, teoreticky popsána v kapitole 3.4.2. Lze uplatnit na všechny výše zmiňované návrhy, ale také na odvětví sponzoringu zmiňované v teoretické části práce. Jde o reklamu na dresu, reklamu v rámci banneru na fotbalovém stadionu, reklamu na sociálních sítích, ale také třeba právo na pojmenování stadionu. Ke konkrétním situacím je vypracovaný potenciální návrh, který klub může uplatnit ve vyjednávání s potenciálními sponzory. Klub by tedy měl vést rozhovory s místními firmami o spolupráci, vedoucí k oboustranné spokojenosti.

Tabulka 16: Potenciální formy sponzoringu pro sledovaný klub

SPONZORING

	Reklama na dresu	na Banner (logo) firmy	Reklama na soc. síti	Právo na pojmenování (naming rights)
<i>Hudební koncert</i>		✓	✓	✓
<i>Sportovní akce</i>		✓	✓	✓
<i>Pronájem umělé trávy</i>			✓	
<i>Fotbalový tábor</i>		✓	✓	✓
<i>Fotbalové turnaje</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Výstavba kurtu</i>		✓	✓	✓
<i>Generální partner</i>	✓	✓	✓	✓

Optimálním návrhem pro sponzoring je fotbalový turnaj, kde lze využít všechny zmiňované druhy sponzoringu. Optimálním druhem sponzoringu je reklama na sociálních sítích, která lze využít ve všech zmiňovaných návrzích.

5 Závěr a diskuze

Cílem této práce bylo zpracovat finanční analýzu vybraného fotbalového klubu a navrhnout možné strategie pro efektivní zisk finančních prostředků, který by vedl k žádoucí rekonstrukci zázemí klubu. Rovněž bylo cílem práce seznámit čtenáře s problematikou ekonomiky fungování fotbalových klubů z hlediska profesionální i amatérské úrovně.

Spoustu autorů předkládá svůj pohled na historii odlišným způsobem, avšak ten nejznámější utkvěl v hlavě většiny z nás, je to kolébka fotbalu a s ní úzce spjata Anglie.

Největším zdrojem příjmů amatérských fotbalových klubů jsou dotace, od roku 2019 se stará o přerozdělování státních dotací do sportu Národní sportovní agentura, předtím tuto úlohu mělo na starosti Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Avšak není to jediný příjem amatérských klubů z dotací. Značnou část představují také dotace z rozpočtů měst a obcí, ve kterých daný klub působí. Nezbytnou částí příjmů jsou tržby z prodeje hráčů, z prodeje vstupenek, z prodeje vlastních klubových předmětů a popřípadě z prodeje vlastních služeb (nájemné apod.).

Profesionální fotbalové kluby žádné podobné dotace nezískávají, jsou to totiž obchodní společnost zřízené pro podnikání a jejich cílem je především ekonomický zisk. Jejich hlavní příjem plyne z prodeje vysílacích práv, ze sponzoringu, z prodeje vstupenek a příjmů od organizace evropského fotbalu za výkony klubu.

Členové fotbalového amatérského klubu jsou pro klub velmi důležití. Jsou to právě oni, díky kterým daný klub stále funguje, ať už jde o hráče, kteří hrají mistrovské zápasy, nebo o trenéry, které je v nich koučují. Nejedná se však jen o sportovní hledisko, ale také o hledisko ekonomické, každý člen platí roční členské příspěvky a pomáhá tak klubu ekonomicky fungovat, rovněž se z počtu členů vypočítává výše dotace, kterou následně klub obdrží.

Výdaje fotbalových klubů se zpravidla liší pouze na provozní výdaje a na výdaje na mzdy. U profesionálních fotbalových klubů lze říci, že výdaje na mzdy přesahují provozní výdaje, na druhou stranu u amatérských fotbalových klubů je to naopak.

Pro empirickou část práce byl vybrán amatérský fotbalový klub FC Mělník, jehož právní forma je spolek, to znamená že není zřízen výhradně pro vykazování zisku, ale především pro organizování sportovní činnosti zejména pro mládežnické fotbalová mužstva. Avšak tato právní forma umožňuje vyvíjet vlastní vedlejší hospodářskou činnost, která je již za účelem zisku, ale musí výhradně podporovat hlavní činnost.

Klub velmi dobře ustál pandemickou situaci v roce 2020 a dostal se pomocí mimořádných kompenzací do kladných čísel ve výsledku hospodaření. Mimořádné kompenzace byly vypláceny prostřednictvím Národní sportovní agentury a jejího dotačního programu COVID – sport.

Finanční analýza byla provedena pomocí různých finančních ukazatelů. Jeden z nich odhalil, že klub je velmi likvidní a že si značnou část finančních prostředků ponechává na bankovních účtech, či v pokladně. Klub by tedy měl investovat do potenciálně výnosných projektů, které zajistí rentabilitu těchto finančních prostředků. Z hlediska rentability byl klub nejvíce úspěšný v roce 2020, a sice v rentabilitě vlastního kapitálu, která představovala 155,1 jednotek, znamená to, že každá koruna investovaných peněz do vlastního kapitálu přinesla klubu zisk ve výši 1,5 Kč. Nejvyšší množství tržeb registroval klub v roce 2016, proto

z hlediska aktivity je tento rok nejméně úspěšnější. Denní tržby v tomto roce dosahovaly 2000 Kč. Klub si udržuje dlouhodobě nízkou zadluženost, její míra se pohybuje kolem 20 %, respektive klub byl průměrně za sledované období financován z 20 % cizími zdroji a z 80 % vlastními zdroji. Dle bilančních pravidel financování je klub dlouhodobě stabilní a v dobré finanční kondici. V každém roce byly dodrženy všechny bilanční pravidla, až na rok 2017, kdy nebylo dodrženo zlaté poměrové pravidlo, jelikož poměr tržeb představoval nižší hodnotu než poměr investic, zapříčiněno to bylo pořízením sekačky na fotbalové hřiště.

Bylo zpracováno sedm návrhů pro efektivní zisk finančních prostředků. V době psaní závěru se již v klubu pracuje na implementaci některých návrhů. Tenisový kurt je již ve výstavbě (viz *Obrázek 10*) a jeho dokončení se předpokládá v červnu 2022.

Hlavní sponzor by pro klub představoval značnou výhodu a také mnoho příležitostí v budoucím vývoji. Myslím si, že představení budoucích plánů a vizí klubu potenciálnímu sponzorovi může vést k uzavření slušné sponzorské dohody.

Klub se netají s vysokými ambicemi, jeho cílem je vytvořit stabilní prosperující klub na Mělnicku, tj. ve velkém městě s odpovídající sportovní kvalitou. Na fotbalové zápasy chodí velmi málo diváku v porovnání s počtem obyvatel města. Průměrný počet diváků na zápas je 80, počet obyvatel města Mělníka je 20 tisíc. Vedení klubu tvrdí, že by v budoucnosti vidělo FC Mělník v kooperaci s mělnickými oddíly a vytvořily tak jeden tým dospělých, který bude hrát alespoň 4. ligu, a tak přiláká i žádoucí sponzory společně s fanoušky.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Literární zdroje

CÁRDENAS, Alexander. *The Global Journey of Football: From the origins of the beautiful game to its recent use as a social catalyst*. diplom.de, 2014. ISBN 3954897350.

COLLINS, Tony. *How Football Began: A Global History of How the World's Football Codes Were Born*. Routledge, 2018. ISBN 9781351709675.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress, 2020. ISBN 9788087865620.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUNES a Joeri VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing, 2003. ISBN 8024702541.

DUNMORE, Tom. *Historical Dictionary of Soccer*. Springer, 2011. ISBN 0810871882

FORMBY. *Economics of the Firm: Theory and Practice*. 6. Prentice Hall, 1993. ISBN 9780130928672.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. dopl. vyd. Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Grada Publishing, 2018. ISBN 8027105609.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-807-3576-660.

SEDLÁČEK, Jaroslav a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza podniku: komplexní průvodce s příklady*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. Prosperita firmy. ISBN 978-80-251-3386-6.

SZYMANSKI, S. *Football Economics and Policy*. Springer, 2010. ISBN 0230274269.

ŠÍMA, Jan. *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Ekopress, 2019. ISBN 9788087865583.

TRUCHLIK, Ivan a Michal ZEMAN. *Encyklopédia futbalu*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2013. ISBN 978-807-4512-445.

TRUCHLIK, Ivan a Michal ZEMAN. *Fotbalový atlas světa*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2015. ISBN 978-807-4514-548.

WEINTRAUB, Stanley. *Silent Night: The Story of the World War I Christmas Truce*. Reprint edition. Plume, 2002. ISBN 0452283671.

6.2 Internetové zdroje

DEVANO, Sylvester. *Top 10 Highest Paid Soccer Players 2022* [online]. 2022, 20.1. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://sportsbrowser.net/highest-paid-soccer-players/>

DUFF & PHELPS. Are Football Stadium Naming Rights Undervalued?. *Kroll* [online]. 2019 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.kroll.com/en/insights/publications/valuation/european-stadium-naming-rights-report-2019>

FAČR. *Soutěžní řád FAČR 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/300?category=1>

FIFA. *FIFA Beach Soccer World Cup Russia 2021™* [online]. 2022 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.fifa.com/tournaments/mens/beachsoccerworldcup/russia2021>

- JŮZEK, Martin. *Peníze v českém sportu. Dotační program Můj klub přináší miliony* [online]. deník, 2021 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: https://www.denik.cz/ostatni_sport/penize-v-ceskem-sportu-dotacni-program-muj-klub-prinasi-miliony-20211004.html
- KPMG. The changing face of football sponsorship – key players. *KPMG Football Benchmark* [online]. 2020 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.footballbenchmark.com/library/the_changing_face_of_football_sponsors_hip_key_players
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4733-494. ADMIN, FISTRO. *Analýza poměrových ukazatelů* [online]. 2014, 14.4. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
- LIŠKA, Petr. *SKUPINY UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY* [online]. 2016, 9.11. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-skupiny-ukazatelu-financni-analyzy/>
- MANAGEMENTMANIA. Vertikální analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 15.03.2016 [cit. 24.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>
- MANAGEMENTMANIA. Horizontální analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 23.06.2015 [cit. 24.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>
- MĚLNÍK. *SYSTÉM FINANČNÍ PODPORY SPORTU MĚSTA MĚLNÍKA* [online]. 2022 [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://melnik.cz/oblast-sportu/ds-1330/archiv=0>
- MMB. *METODICKÁ POMŮCKA K ROZLIŠENÍ NEINVESTIČNÍCH A INVESTIČNÍCH VÝDAJŮ. Magistrát města Brna* [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://ekodotace.brno.cz/wp-content/uploads/2019/09/Metodick%C3%A1-pom%C5%AFcka-k-rozli%C5%A1en%C3%AD-investi%C4%8Dn%C3%ADch-a-neinvesti%C4%8Dn%C3%ADch-v%C3%BDdaj%C5%AF.pdf>
- NSA. Tisková konference Filip Neusser - 100 dní ve funkci. *Agenturasport* [online]. 2021 [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2021/10/Vyzva-Muj-klub-2022_Prezentace.pdf
- NSA. *Výzva Můj Klub 2022* [online]. 2021 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/dotace/muj-klub-2022/>
- PROCHÁZKA, Pavel. *Umíte číst finanční výkazy? – 2. Výkaz zisku a ztráty* [online]. 2016 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.jatodokazu.cz/financni-vykazy-vykaz-zisku-ztraty/>
- REUTERS. *Kdo vynalezl fotbal?* [online]. 2006, 13.6. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://sport.aktualne.cz/fotbal/kdo-vynalezl-fotbal/r~i:article:175989/y>
- TRANSFERMARKT. Market values. *Transfermarkt* [online]. 2022 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: https://www.transfermarkt.com/cristiano-ronaldo/transfers/spieler/8198/transfer_id/3527714
- UEFA. The European Club Footballing Landscape. *UEFA* [online]. Financial Sustainability & Research Division / UEFA Intelligence Centre: UEFA, 2021 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z:

https://editorial.uefa.com/resources/026a-128c5dffdb5f-64d49e6e5300-1000/210615_ecfl_pandemic_eng.pdf

WILLIS, Tom. *Pyramid Statistics* [online]. 2012 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <http://www.thepyramid.info/stats/stats.htm>

ŽUROVEC, Michal. MF předkládá rozpočet na rok 2022. *MFČR* [online]. 2020 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/mf-predklada-rozpocet-na-rok-2022-42874>

7 Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů a zkratek

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecné schéma organizační struktury spolku.....	35
Obrázek 2: Schéma organizační struktury spolku FC Mělník.....	36
Obrázek 3: Návrh pro organizaci hudebního koncertu.....	48
Obrázek 4: Návrh – pronájem umělé trávy	49
Obrázek 5 Návrh pro organizaci fotbalových turnajů – nejčastější varianta (1/4 hřiště – malá kopaná)	51
Obrázek 6: Návrh pro výstavbu tenisového kurtu	52
Obrázek 7: Stanovy fotbalového klubu FC Mělník.....	62
Obrázek 8: Logo klubu.....	62
Obrázek 9: Foto areálu z ptáčí perspektivy	63
Obrázek 10: Realizovaný návrh tenisového kurtu.....	63
Obrázek 11: Hřiště FC Mělník – prostor pro reklamní bannery.....	63
Obrázek 12: Zázemí FC Mělník	64

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vertikální analýza rozvahy klubu FC Mělník v letech 2016-2020.....	41
Tabulka 2: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát klubu FC Mělník v letech 2016-2020	41
Tabulka 3: Horizontální analýza rozvahy klubu FC Mělník v letech 2016-2020	42
Tabulka 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát klubu FC Mělník v letech 2016-2020	43
Tabulka 5: Ukazatele rentability FC Mělník v letech 2016-2020	43
Tabulka 6: Ukazatele aktivity FC Mělník v letech 2016-2020	44
Tabulka 7: Ukazatele likvidity FC Mělník v letech 2016-2020	45
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti FC Mělník v letech 2016-2020.....	46
Tabulka 9: Bilanční pravidla financování FC Mělník v letech 2016-2020	47
Tabulka 10: Rozpočet na hudební koncert 2022	48
Tabulka 11: Rozpočet na sportovní akci 2022	49
Tabulka 12: Rozpočet na pronájem UMT 2022	50
Tabulka 13: Rozpočet na fotbalový příměstský tábor 2022	50
Tabulka 14: Rozpočet na fotbalové turnaje 2022.....	52
Tabulka 15: Rozpočet na výstavbu kurtu 2022	53
Tabulka 16: Potenciální formy sponzoringu pro sledovaný klub.....	53

7.3 Seznam grafů

Graf 1: Dotační program – Můj klub.....	22
Graf 2: Roční suma sponzoringu fotbalových klubů dle jednotlivých průmyslových odvětví (v mil. eur)	24
Graf 3: Roční hodnota sponzoringu klubů od jednotlivých firem v rámci „kit manufacturer“ (v mil. eur)	26
Graf 4: Roční hodnota sponzoringu klubů od Fly Emirates (v mil. eur).....	27
Graf 5: Procento sponzorovaných stadionů v jednotlivých profesionálních soutěžích.....	27
Graf 6: Přestupová aktivita pěti nejlepších soutěží světa 2020/2019	28
Graf 7: Cristiano Ronaldo, cena přestupu a prodej dresu v 72 hodinách po oznámení merchandisingu – Srpen 2021 (v mil. eur).....	31

Graf 8: Nejlépe placení fotbalisté v roce 2022 (v mil. eur).....	33
Graf 9: Nejvyšší výdaje na mzdy v roce 2020 (v mil. eur)	34
Graf 10: Výnosy fotbalového klubu FC Mělník v letech 2016-2020.....	37
Graf 11: Náklady fotbalového klubu FC Mělník v letech 2016-2020.....	38
Graf 12: FC Mělník - EAT (výsledek hospodaření po zdanění) v letech 2016-2020.....	40

7.4 Seznam použitých zkratk

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

FAČR – Fotbalová asociace České republiky

NSA – Národní sportovní agentura

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

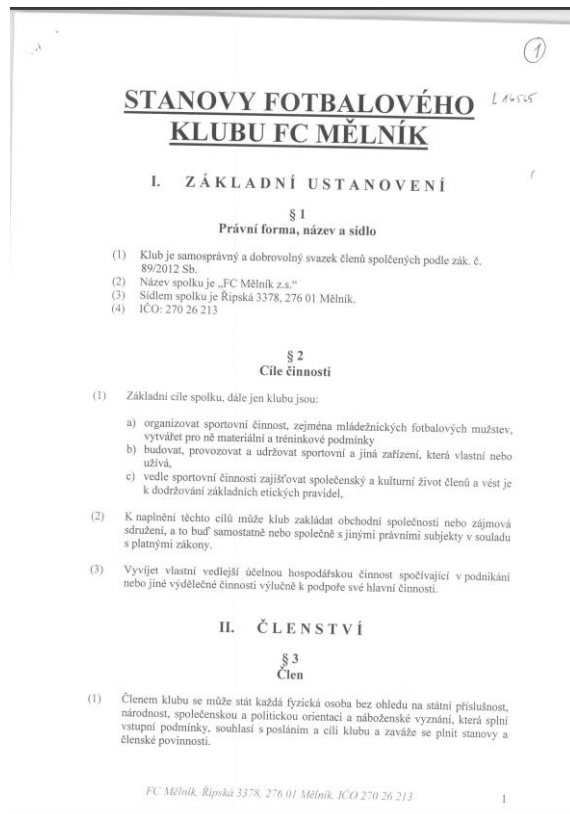
ROS – Rentabilita tržeb

DHM – Dlouhodobý majetek

ČR – Česká republika

8 Přílohy

Obrázek 7: Stanovy fotbalového klubu FC Mělník



Zdroj: Justice

Obrázek 8: Logo klubu



Zdroj: FC Mělník

Obrázek 9: Foto areálu z ptačí perspektivy



Zdroj: FC Mělník

Obrázek 10: Realizovaný návrh tenisového kurtu



Zdroj: Vojtěch Antoš

Obrázek 11: Hřiště FC Mělník – prostor pro reklamní bannery



Zdroj: Vojtěch Antoš

Obrázek 12: Zázemí FC Mělník



Zdroj: Vojtěch Antoš