

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



## **Diplomová práce**

**Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové  
organizace**

**Natálie Benešová**

© 2024 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Natálie Benešová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace**

Název anglicky

**Economic analysis of the selected non-governmental non-profit organization**

### Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést rozbor hospodaření malého volejbalového klubu FC Malibu Mladá Boleslav, z.s., a to v období 2011 – 2022. Dílčím cílem práce je sledování specifík v rámci zvoleného časového období. Od roku 2017 se může členy klubu Malibu Mladá Boleslav, z. s. stát i mládež. V rozboru hospodaření je tak sledován vliv mládežnické kategorie na finance klubu i výsledek hospodaření. V práci bude rovněž zhodnoceno hospodaření pomocí analýzy zdrojů financování a k provedené horizontální a vertikální analýze je realizována i analýza hospodaření za využití vybraných poměrových ukazatelů. Na základě provedené analýzy budou navržena případná doporučení na zlepšení hospodaření analyzovaného klubu.

### Metodika

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části. První část bude teoretická literární rešerše. Zde budou definovány neziskové organizace a hospodaření sportovních klubů. Čerpání poznatků bude provedeno nejen z dostupné odborné literatury, vydaných zákonů, vyhlášek a dalších předpisů, ale také ze zřizovacích dokumentů a dokumentů organizace.

Druhá část bude praktická. V té bude představena konkrétní nezisková organizace – volejbalový oddíl FC Malibu Mladá Boleslav, z.s.. Dále bude navazovat zhodnocení hospodaření klubu pomocí analýzy zdrojů financování. Podklady pro analýzu budou zpracovány z účetních výkazů organizace, zejména z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát. V případě potřeby budou využity další účetní doklady. Zvolené období bude dvanáctileté, konkrétně roky 2011 – 2022.

Analyzovány budou náklady a výnosy, majetek organizace, jeho struktura, zdroje fondů a výsledky hospodaření. Pro zpracování analýzy bude využita jak horizontální, tak vertikální analýza. Budou též provedeny výpočty vybraných poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, aktivita, ukazatel zadluženosti aj.).

Závěry práce budou obsahovat případné návrhy a doporučení na zlepšení hospodaření daného klubu.

## Doporučený rozsah práce

60 až 90 stran

## Klíčová slova

neziskové organizace, rozbor hospodaření, příjmy, výdaje, rozpočet, dotace, příspěvky, mládež, sport, volejbal

---

## Doporučené zdroje informací

- BOUKAL, Petr, 2013. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- EGER, Ludvík, c2005. Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu: studijní materiál k předmětům Základy managementu, Management v TV a sportu. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně. ISBN 80-7044-669-2.
- HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK, c2006. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-04-3.
- HOBZA, Vladimír, 2014. Aplikovaná ekonomie sportu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4321-8.
- KRYŠKOVÁ, Šárka, 2022. Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges. Teoretik. ISBN 978-80-7502-610-1.
- KUNZ, Vilém, 2018. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-2.
- SCHWARZ, Eric C., Stacey A. HALL a Simon SHIBLI, 2020. Sport facility operations management: a global perspective. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-13364-1.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-973-9.
- STRNADOVÁ, Zuzana. Co by měl vědět příjemce dotace. Praha: Grada Publishing, 2019. Finance a investování. ISBN 978-80-247-3076-9.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 5. 9. 2023

**prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.03.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Čermákovi, PhD., za odborné vedení mé práce, za jeho rady a připomínky a také za jeho čas. Dále děkuji klubu FC Malibu Mladá Boleslav, z.s., za poskytnutá data a také za jejich ochotu.

# **Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace**

## **Abstrakt**

Diplomová práce na téma Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, se zabývá rozbohem hospodaření futsalovo-volejbalového klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022. Teoretická část práce se zabývá neziskovým sektorem se zaměřením na sportovní organizace. Je zde popsána problematika získávání zdrojů financování a celkového hospodaření těchto druhů organizací. Dále jsou popsány ukazatele finanční analýzy, zejména ukazatele absolutní a poměrové. Poznatky z teoretické části jsou dále uplatněny v části praktické, která se zabývá konkrétním hospodařením vybraného sportovního klubu. V této části je tento klub popsán a dále je zhodnoceno pomocí vertikální a horizontální analýzy a také pomocí poměrových ukazatelů (rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita a autarkie) hospodaření klubu v letech 2011-2022. V závěrečné části práce jsou popsány zjištěné výsledky z provedené analýzy a navržena doporučení na zlepšení hospodaření klubu. Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že organizace není zcela stabilní a je potřeba věnovat se rozvoji v této oblasti.

**Klíčová slova:** neziskové organizace, rozbor hospodaření, příjmy, výdaje, rozpočet, dotace, příspěvky, mládež, sport, volejbal

# **Economic analysis of the selected non-governmental non-profit organization**

## **Abstract**

The master's thesis on the topic of "Economic analysis of the selected non-governmental non-profit organization" focuses on examining the financial management of the futsal-volleyball club FC Malibu Mladá Boleslav from 2011 to 2022. The theoretical part of the thesis deals with the non-profit sector, with a focus on sports organizations. It discusses the issues related to resource acquisition and overall financial management of these types of organizations. Financial analysis indicators, particularly absolute and ratio indicators, are described in this section. The insights from the theoretical part are then applied in the practical section, which examines the specific management of the selected sports club. This part describes the specific club and evaluates its management from 2011 to 2022 using vertical and horizontal analysis, as well as ratio indicators (profitability, activity, indebtedness, liquidity, and autarky). In the concluding part of the thesis, the findings from the conducted analysis are described, and recommendations for improving the club's management are proposed. The results indicate that the organization is not entirely stable, and there is a need to focus on development in this area.

**Keywords:** non-profit organization, economic analysis, revenues, expenses, budget, subsidies, contributions, youth, sport, volleyball



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Neziskové organizace.....	18
3.1.1 Typy neziskových organizací .....	18
3.1.2 Neziskové organizace podle právní formy .....	19
3.1.3 Neziskové organizace v ČR.....	20
3.1.4 Nestátní neziskové organizace (NGO) .....	21
3.2 Sportovní neziskové organizace.....	22
3.2.1 Financování sportu.....	23
3.2.2 Dotace pro sportovní kluby.....	24
3.2.3 Volejbalový klub jako nezisková organizace .....	24
3.3 Marketing neziskových organizací .....	25
3.4 Zdroje neziskových organizací .....	26
3.5 Finanční analýza neziskové organizace .....	28
3.5.1 Elementární metody finanční analýzy .....	31
3.5.2 Moderní metody finanční analýzy .....	43
3.5.3 Komplexní metody finanční analýzy .....	47
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>51</b>
4.1 FC Malibu Mladá Boleslav z.s.....	51
4.1.1 Klub .....	51
4.1.2 Organizační struktura klubu.....	52
4.1.3 Členství v klubu .....	53
4.1.4 Práva a povinnosti členů .....	54
4.1.5 Rozpočet klubu .....	55
4.1.6 Přehled o příjmech a výdajích .....	55
4.1.7 Dotace klubu .....	56
4.2 Finanční analýza klubu .....	58
4.2.1 Absolutní ukazatele.....	58
4.2.2 Poměrové ukazatele .....	71
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>84</b>
5.1 Výsledky .....	84
5.2 Diskuse.....	89
5.3 Doporučení pro klub .....	94

<b>6 Závěr.....</b>	<b>97</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>99</b>
<b>8 Seznam grafů, tabulek, schémat, vzorců a zkratk.....</b>	<b>102</b>
8.1 Seznam grafů.....	102
8.2 Seznam tabulek.....	102
8.3 Seznam schémat .....	103
8.4 Seznam vzorců .....	103
8.5 Seznam použitých zkratk.....	104
<b>Přílohy .....</b>	<b>105</b>

# 1 Úvod

Neziskové organizace představují v dnešní době důležitý prvek sociálního, kulturního a sportovního života. Význam těchto organizací je založen na principu obecného prospěchu a jsou velmi důležité v podpoře společnosti. (Jošt, 2019)

Tato diplomová práce se zabývá sportovními neziskovými organizacemi, které jsou zaměřeny na podporu sportu, zdravého životního stylu a také rozvoj sportovních dovedností svých členů. Aby tyto kluby mohly efektivně fungovat, je důležité sledování a analyzování jejich zdrojů, zejména tak zdrojů financování. Financování sportovních, ale i jiných, neziskových organizací je v České republice často závislé na státním rozpočtu a také na podpoře příslušným krajem a dalšími územními samosprávnými celky. Hlavními zdroji příjmů těchto organizací jsou tedy často dotace. (Hobza, 2014)

Ne vždy je však výše dotačních podpor dostatečně vysoká, a tak jsou kluby nuceny sehnat si finanční prostředky jinde. Nejčastěji se jedná o příspěvky od svých členů nebo pořádání akcí generující příjmy. Tato práce se konkrétně zabývá futsalovo-volejbalovým klubem FC Malibu Mladá Boleslav, který například pořádá vlastní ples. Příjmy z této akce sice nepředstavují zásadní podíl v příjmech, avšak i tak přispívají k finanční stabilitě klubu. Mnohem dominantnějším vlastním příjmem jsou příspěvky od členů, které představují většinu přijatých financí. Klub se také každoročně účastní sportovních dotačních programů a od roku 2017, kdy byla v klubu založena mládež, má klub možnost čerpat dotace právě i na mládež.

Vzhledem k zaměření a velikosti neziskových organizací má každá tato organizace jiné možnosti financování. Tyto rozdíly lze podrobněji prozkoumat pomocí rozboru hospodaření, který lze nalézt v praktické části této práce. Rozbor je proveden pomocí absolutních ukazatelů, konkrétně vertikální a horizontální analýzy, a také pomocí vybraných poměrových ukazatelů. Pro analýzu hospodaření byly z poměrových ukazatelů vybrány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a autarkie.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je provést rozbor hospodaření malého futsalovo-volejbalového klubu FC Malibu Mladá Boleslav, z.s., a to v období 2011–2022. Dílčím cílem práce je sledování specifík v rámci zvoleného časového období. Od roku 2017 se může členy klubu Malibu Mladá Boleslav, z. s. stát i mládež. V rozboru hospodaření je tak sledován vliv mládežnické kategorie na finance klubu. V práci je rovněž zhodnoceno hospodaření pomocí analýzy zdrojů financování a k provedené horizontální a vertikální analýze je realizována i analýza hospodaření za využití vybraných poměrových ukazatelů. Na základě provedené analýzy jsou navržena doporučení na zlepšení hospodaření analyzovaného klubu.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První částí je teoretická literární rešerše, ve které jsou definovány neziskové organizace s konkretizací na neziskové organizace sportovní. Je přiblížena problematika získávání zdrojů financování a celkového hospodaření těchto druhů organizací. Dále jsou popsány ukazatele finanční analýzy, zejména absolutní a poměrové. Čerpání poznatků bylo provedeno z dostupné odborné literatury, internetových zdrojů, vydaných zákonů, vyhlášek a dalších předpisů.

Druhou částí je část praktická. V té je představena konkrétní nezisková organizace FC Malibu Mladá Boleslav, z.s., která je rozdělena na dva oddíly – oddíl futsalový a oddíl volejbalový. Pomocí analýzy zdrojů financování je dále v této části práce zhodnoceno hospodaření klubu v letech 2011-2022.

Podklady pro analýzu jsou zpracovány z účetních výkazů organizace, zejména z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty. Analyzovaná data byla poskytnuta především klubem. Klub k vypracování práce poskytl Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty, přehled o příjmech a výdajích, rozpočet klubu, jmenný seznam členů klubu, seznam čerpaných dotací, informace o navyšování příspěvků v průběhu let a organizační strukturu klubu. Také byla použita výroční zpráva z Veřejného rejstříku a Sbírký listin dostupným z webu [or.justice.cz](http://or.justice.cz) a ke kontrole seznamu čerpaných dotací získaných od klubu byl využit portál Registr dotací, který zajišťuje Finanční správa České republiky (podřízena Ministerstvu financí).

Pomocí tohoto portálu byla zjištěna výše podpor od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a dotací od Národní sportovní agentury, která poskytuje dotace s názvem Můj Klub. Ostatní dotace od právnických a fyzických osob na tomto portále evidovány nejsou. Tato data byla poskytnuta pouze klubem. Na základě seznamu dotací byla zjištěna struktura a výše dotačních podpor a také zvyšující se trend jejich čerpání. Pomocí Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty byly vypočítány absolutní a poměrové ukazatele.

V práci jsou analyzovány náklady a výnosy, majetek organizace, jeho struktura, zdroje fondů a výsledky hospodaření. Pro zpracování analýzy aktiv, pasiv, nákladů a výnosů je využita metoda absolutních ukazatelů, konkrétně horizontální a vertikální analýza. Byly též, pomocí metody analýzy poměrových ukazatelů, provedeny výpočty ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a autarkie. Následně byla využita metoda komparace, pomocí které byla v kapitole Diskuse (kapitola č. 5.2) porovnávána analyzovaná organizace s Kalkulačkou finančního zdraví vyvinutou Centrem pro výzkum neziskového sektoru. Tento software je zdarma dostupný na webové stránce <https://www.fikane.cz/>. Konkrétně byla využita kalkulačka pro členské organizace, ve které bylo k formulaci modelů využito 483 organizačních jednotek Junák – český skaut, z. s.. Tato kalkulačka funguje na principu takzvaných ratingů, které vychází z dat zkoumané organizace – zejména finančních dat. Výsledné ratingy jsou stanoveny na škále A až F, kdy A je nejlepší a F nejhorší. Výsledné hodnocení je realizováno pomocí dvou druhů modelů – bonitních a bankrotních modelů. Pomocí bonitních modelů a jejich ratingu je určováno, zda je organizace aktuálně ve finanční kondici. Bankrotní modely a jejich rating odpovídají na otázku, jaké jsou vyhlídky finančního hospodaření dané organizace a zda by se v dohledné době mohly objevit ekonomické obtíže. Pro zjištění finančního zdraví jsou použity především ukazatele autarkie, rentability, likvidity, zadluženosti, produktivity a ostatní finanční ukazatele. Také byly využity některé nefinanční ukazatele jako například počty členů dané organizace. Tyto finanční i nefinanční oblasti byly dále členěny dle typu ukazatelů, ve kterých jsou řazeny například právě ukazatele absolutní a poměrové, jejichž výpočet je obsahem této práce. Dále jsou mezi tyto typy řazeny rozdílové (např. meziroční změna výnosů), součtové (např. výsledek hospodaření před zdaněním za po sobě jdoucí tři roky), kombinované (např. (aktiva daného roku – aktiva roku předcházejícího) / výnosy daného roku) a speciální ukazatele (např. organizace je příjemcem provozních dotací – ano/ne).

Závěry práce obsahují návrhy a doporučení na zlepšení hospodaření klubu FC Malibu Mladá Boleslav.

Analýza absolutních ukazatelů byla provedena pomocí vertikální a horizontální analýzy. Vertikální analýza byla vypočítána pomocí následujícího vzorce:

*Vzorec 1*

$$\text{vertikální analýza} = \frac{\text{Položka rozvahy či VZZ}}{\text{Celková hodnota}} * 100$$

Zdroj: Růčková (2021)

Následně byla vypracována horizontální analýza, která byla vypočítána jak z hlediska absolutní změny, tak i z hlediska procentuální změny. Výpočet obou těchto hledisek je vyobrazen ve vzorcích 2 a 3:

*Vzorec 2*

$$\text{horizontální analýza (absolutní změna)} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

Zdroj: Růčková (2021)

*Vzorec 3*

$$\text{horizontální analýza (\% změna)} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

Zdroj: Růčková (2021)

Z poměrových ukazatelů byly pro finanční analýzu vybrány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a autarkie. Rentabilita byla zkoumána z pohledu aktiv, vlastního kapitálu, nákladů a tržeb.

Konkrétní vzorce rentability jsou vyobrazeny zde:

*Vzorec 6*

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Pešková, 2022

Vzorec 7

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Kubičková (2022)

Vzorec 8

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

Zdroj: Pešková (2022)

Vzorec 9

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Růčková (2021)

Dalším použitým ukazatelem je ukazatel aktivity. Konkrétně byl zkoumán obrat celkových aktiv, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků.

Výpočty byly provedeny podle následujících vzorců:

Vzorec 11

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Štohl (2022)

Vzorec 12

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

Zdroj: Štohl (2022)

Vzorec 13

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Zdroj: Štohl (2022)

Dále byl pomocí ukazatele zadluženosti zkoumán poměr vlastního a cizího kapitálu. Pro zjištění toho, jak je organizace finančně soběstačná, byly použity dva ukazatele – koeficient samofinancování a věřitelské riziko.

Oba tyto ukazatele byly vypočítány následovně:

*Vzorec 14*

$$\text{Koeficient samofinancování (\%)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Zdroj: Kubičková (2022)

*Vzorec 15*

$$\text{Věřitelské riziko (\%)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Zdroj: Kubičková (2022)

Likvidita byla zkoumána na všech třech stupních za pomoci vzorců 17, 18 a 19, které jsou k nahlédnutí zde:

*Vzorec 17*

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Štohl (2022)

*Vzorec 18*

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Štohl (2022)

*Vzorec 19*

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Štohl (2022)



Posledním zkoumaným poměrovým ukazatelem je ukazatel autarkie, který zkoumá míru závislosti na externích zdrojích. Tento ukazatel je často využíván právě u neziskových organizací a jeho výpočet je prováděn následovně:

*Vzorec 20*

$$\text{Autarkie (\%)} = \frac{\text{vlastní příjmy}}{\text{celkové provozní náklady}} * 100$$

Zdroj: Pešková, 2022

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Neziskové organizace**

Neziskovou organizací (NPO – nonprofit organization) se rozumí taková organizace, která nebyla založena za účelem dosahování zisku, nýbrž za účelem provozování činností v obecném zájmu. Primárním cílem těchto organizací je zlepšování společnosti a prosazování určitých principů, obvykle veřejného zájmu, dobročinného působení, vzdělávání, ochrany přírody, lidských práv nebo rozvoje komunit. (Stejskal, 2014)

Mohou nabývat různých forem, jako jsou například dobročinné nadace, dobrovolnická sdružení, nestátní neboli nevládní organizace (dále také jako NGO – nongovernmental organization), občanská sdružení, sociální podniky nebo kulturní organizace. Financování těchto organizací může pocházet z různých zdrojů. Nejčastěji se jedná o dary, sponzorské příspěvky, granty, dotace a další formy finanční podpory. Zisk z jejich činnosti ale nesmí být rozdělován mezi jednotlivé členy. (Špalek, Hyánek a Fónadová, 2017)

Důležitým posláním těchto organizací ve společnosti je identifikace potřeb a problémů veřejnosti a snaha na ně správně reagovat. NPO mohou také přinášet změny co se týče politické úrovně, dále mohou lobbovat za určité zájmy a vyvíjet tlak na vládu nebo mezinárodní instituce. Jelikož jsou nezávislé, mají větší flexibilitu a také možnost zapůsobit v oblastech, které nejsou vládními institucemi nebo trhem pokryty. Neziskové organizace se tedy řídí principem obecného prospěchu a hrají důležitou roli v podpoře a změně společnosti pro spokojenost a blaho svých členů. (Jošt, 2019)

#### **3.1.1 Typy neziskových organizací**

Existuje mnoho různých druhů neziskových organizací s různými účely, velikostí a způsoby fungování. Nejběžnější neziskové organizace jsou dobročinné organizace, nadace, nevládní organizace, společenské organizace, profesní sdružení, kulturní organizace a náboženské organizace. (Kryšková, 2022)

Dobročinné organizace se zaměřují především na pomoc lidem v nouzi, pomoc zranitelným skupinám v sociální oblasti a zajištění základních potřeb jako jsou jídlo, zdraví, vzdělání a podobně. Dalším typem neziskových organizací jsou nadace, jejichž účelem je financování a podpora projektů. Podporovány mohou být oblasti jako například výzkum, vzdělávání, umění, kultura a životní prostředí. (Stejskal, 2014)

Mezi typy neziskových organizací se také řadí nevládní organizace, které jsou nezávislé na vládě a podílejí se na veřejném blahu. Jejich zaměřením mohou být lidská práva, ochrana životního prostředí, rozvojová pomoc, zdravotnictví, vzdělávání a podobně. Vznik společenských organizací, které se řadí mezi další druhy neziskových organizací, směřuje k přeměně společnosti a dosažení určitých sociálních cílů. Mohou bojovat za rovnost, spravedlnost, lidská práva, genderová práva, ochranu menšin a další. Dále existují profesní organizace, které sdružují odborníky z určitého oboru nebo skupiny oborů. Cílem je poskytovat podporu, sdílet informace a získávat znalosti. Dalším druhem neziskových organizací jsou kulturní organizace, které se zaměřují na propagaci a ochranu umění, kultury, dědictví a literatury. Lze zřizovat divadla, galerie, knihovny a muzea nebo organizovat například kulturní akce. Posledním vybraným typem jsou náboženské instituce, které jsou založeny na náboženských principech a mohou sloužit jako centra náboženské výchovy, duchovního rozvoje, veřejně prospěšných prací a charitativní činnosti. (Kryšková, 2022)

### **3.1.2 Neziskové organizace podle právní formy**

Podle právní formy lze dělit neziskové organizace na několik typů. Nejběžnějším typem neziskových organizací podle právní formy je spolek. Princip je založen na dobrovolném členství a možnosti každého člena spolupracovat na dosažení společných cílů. Tento typ organizace je více specifikován v následující kapitole. Dalším typem neziskových organizací jsou nadace, které představují právní sdružení, ve kterých jsou využívány určité zdroje financí (např. dary nebo granty) a tyto zdroje jsou používány k dosažení určitých cílů ve veřejném zájmu. V případě sloučení nebo spojení dvou nebo více spolků, jejichž účelem je sdílení zdrojů, spolupráce nebo dosažení společných cílů, vzniká spolková organizace. Pokud je organizace založena skupinou jednotlivců, kteří sdílejí určité hodnoty nebo cíle a spolupracují na jejich dosažení, jedná se o občanské sdružení. Další formou neziskové společnosti podle právní formy jsou společenské organizace. Takové organizace se zaměřují na dosahování určitých sociálních cílů a přinášení změn ve společnosti. Může se jednat o organizace bojující za lidská práva, rovnost nebo například spravedlnost. Pokud různé organizace, instituce nebo jednotlivci spolupracují na dosažení společných cílů nebo řešení konkrétních problémů, tvoří tzv. koalici. Kombinací podnikání s cíli sociálního prospěchu je poté vytvořen sociální podnik, jehož hlavním cílem je nejen dosahování zisku, ale také přinášení pozitivních změn ve společnosti. (Stejskal, 2014)

## Spolky a organizační jednotky spolků

Spolek je typ neziskové organizace, který je založen skupinou lidí sdílejících určité zájmy, cíle nebo aktivity. Spolky jsou často organizovány ve formě členství, kde se lidé se sdílenými zájmy stávají členy a podílejí se na řízení a provozu spolku. (Jošt, 2019)

Organizační jednotky spolků se nazývají také místní spolky nebo pobočky. Jsou to autonomní skupiny nebo oddělení spolků, které jsou umístěny na různých místech a mohou sloužit k provádění činností a dosažení cílů spolku na místní úrovni. Organizační jednotky mohou mít vlastní vedení, strukturu a členskou základnu a často se zabývají specifickými záležitostmi nebo aktivitami, které jsou relevantní pro danou oblast nebo komunitu. Často také fungují pod vedením centrálního orgánu nebo správní rady spolku. Centrální orgán nebo správní rada poskytuje směrnice, podporu a koordinaci pro jednotlivé organizační jednotky a zajišťuje, aby všechny části organizace spolupracovaly v souladu se společnými zásadami a cíli. Organizační jednotky spolků jsou důležité pro decentralizaci jejich činnosti a pro efektivní dosahování cílů na místní úrovni. Mohou se zaměřovat na komunitní služby, pořádání místních událostí, zastupování zájmů na místní úrovni a poskytování specifických služeb nebo programů pro členy v rámci daného regionu nebo komunity. (Salamon, 1999)

### **3.1.3 Neziskové organizace v ČR**

První neziskové organizace v České republice se objevily již za Rakouska-Uherska a v době První republiky. Avšak skutečný rozmach těchto organizací nastal po první světové válce za vzniku Československa v roce 1918. V průběhu meziválečného období nabývaly tyto organizace stále většího významu a vlivu. Nicméně po druhé světové válce s nástupem komunistického režimu byla jejich činnost silně omezována a kontrolována státem. Tyto organizace byly začleněny do státní struktury a nezávislá činnost byla potlačena. Po pádu komunismu v roce 1989 se však situace zásadně změnila, neziskové organizace se opět začaly rozvíjet a staly se klíčovým prvkem občanské společnosti v České republice. V současnosti hrají důležitou roli a působí v oblastech sociální péče, zdravotnictví, kultury, vzdělávání, lidských práv a mnoha dalších. (Frič, 2001)

*„V roce 2020 působilo v Česku přes 147 tisíc neziskových institucí, meziročně se jejich počet snížil o 1,9 %. Největší pokles jsme zaznamenali u spolků, kterých zaniklo přes dva tisíce.“* uvedla Helena Houžvičková, ředitelka odboru vládních a finančních účtů ČSÚ. Tento pokles byl dle statistik Českého statistického úřadu způsoben dopady virového onemocnění Covid-19 a zavedením protiepidemických opatření.

Největší podíl mezi neziskovými organizacemi představovaly spolky, kterých bylo k roku 2020 registrováno okolo 120 tisíc jednotek. Dalšími formami jsou odborové organizace, církevní organizace, honební společenstva, obecně prospěšné společnosti a ústavy a nadace a nadační fondy. V nižším zastoupení (pod tisíc jednotek) se poté objevují spolky ve formě zájmových sdružení právnických osob, školských právnických osob, politických stran a politických hnutí, profesních komor a zvláštních organizací pro zastoupení ČR v mezinárodních neziskových organizacích. (Fořtová, 2021)

### **3.1.4 Nestátní neziskové organizace (NGO)**

Tato práce se zaměřuje především na nestátní neziskové organizace (dále také jako NGO), které jsou nezávislé na vládě a zaměřují se na provádění činností ve veřejném zájmu. Tyto organizace mají různé cíle týkající se například lidských práv, rozvoje, ochrany životního prostředí, sociální spravedlnosti, zdraví, vzdělání a mnoha dalších oblastí. Důležitou vlastností pro NGO je nezávislost. Jsou to tedy takové organizace, které jsou nezávislé na vládě a nejsou kontrolovány žádnou politickou organizací. Tato nezávislost jim umožňuje jednat jako nezávislý hlas, který může kritizovat, monitorovat a spolupracovat s vládami, mezinárodními organizacemi a dalšími aktéry. Další vlastností těchto organizací je zaměření na prosazování a ochranu veřejného zájmu. Jejich činnosti jsou přínosné pro společnost a mají za cíl zlepšovat kvalitu života jednotlivců. NGO mohou také vyvíjet aktivní úsilí prostřednictvím advocacy a lobby práce, která je také klíčovou vlastností této formy organizací. Znamená to ovlivňování politiky a rozhodování ve svůj prospěch. Tato činnost může zahrnovat zastupování zájmů určitých skupin, lobbování za právní změny – především změny zákonů, vyjednávání s vládou a účast na mezinárodních jednáních. Nevládní neziskové organizace také často působí přímo v komunitách na místní úrovni, kde realizují projekty a poskytují pomoc ve formě sociálních služeb, vzdělávání, zdravotnictví, rozvojové pomoci, humanitární práce a dalších aktivit. V neposlední řadě je pro nestátní neziskové organizace důležité financování. Nevládní organizace mohou získávat finanční prostředky prostřednictvím darů od soukromých osob, nadací, korporací, veřejných grantů nebo mezinárodních organizací. Tato finanční podpora umožňuje NGO realizovat jejich činnost a dosahovat tak svých cílů. (Kryšková, 2022)

Mezi nestátní organizace mohou být také zařazeny sportovní organizace, kterým je věnována následující kapitola.

### 3.2 Sportovní neziskové organizace

Velmi častou formou neziskové organizace jsou sportovní kluby, které jsou zaměřeny na podporu sportu, zdravého životního stylu a také rozvoj sportovních dovedností svých členů. Tato forma neziskové organizace se řadí mezi nevládní a jejich činnost je založena na dobrovolnické práci, členské participaci a spolupráci s komunitou. Vyznačuje se řadou vlastností, jejíž klíčovou vlastností je naplnění cíle, kterým je tedy především podpořit a rozvíjet sportovní aktivity a poskytnout svým členům možnost sportovat, trénovat, soutěžit a zdokonalovat se ve všech herních činnostech. Také podporují osobní růst svých členů, zdraví a týmovou spolupráci. (Hobza, 2014)

Mezi další vlastnosti se řadí existence členské základny, organizační struktury, způsob financování sportovních klubů, vzdělávání a tréninky a v neposlední řadě také soutěže a akce. Aby mohl klub fungovat, musí mít členskou základnu, která je složena z lidí, kteří sdílí stejný zájem o konkrétní sport. Tito lidé většinou platí členské příspěvky, které jsou následně použity k provozování činnosti klubu a jeho aktivit. Ke správnému fungování je také potřeba vybudovat organizační strukturu, která zahrnuje vedení, trenérskou základnu, dobrovolníky a ostatní členy, kteří se na chodu klubu podílejí. Řízení, plánování a organizace jednotlivých aktivit je v režii klubového vedení. Sportovní kluby musí být dostatečně financovány, aby pokryly své fungování. Zdroji financování jsou v případě této formy organizace především členské příspěvky, sponzorské dary, granty a dotace nebo příjmy z pořádaných akcí. Tyto zdroje jsou používány primárně na nájemné tréninkových prostorů, na pořízení sportovního náčiní, na mzdové náklady trenérů, na organizace turnajů a soutěží a ostatní potřeby klubu. (Kunz, 2018)

K efektivnímu fungování klubu je také nutností vzdělávání a trénink svých členů. Ve sportovním odvětví je každým rokem spousta změn v technice, taktice i ve způsobu trénování, a tak je potřeba účastnit se pravidelně školení pro trenérskou základnu, která následně předává své know-how členům organizace. To napomáhá v rozvoji a zlepšování členů a k dosahování jejich sportovních cílů. Jako příležitost prokázat své dovednosti se pro členy klubu pořádají různé soutěže a akce. Tyto akce slouží také k porovnání sil s dalšími kluby a k prožití sportovních zážitků v plné míře. (Hobza, 2014)

### 3.2.1 Financování sportu

Získávání zdrojů k financování sportovního klubu je klíčový aspekt k jeho správnému fungování, neboť klub potřebuje finanční prostředky pro pokrytí nákladů na provoz a rozvoj svých sportovních činností. Správné plánování a sledování příjmů a výdajů je důležitý prvek pro dlouhodobou udržitelnost a rozvoj sportovního klubu jako neziskové organizace. Dále je také klíčová transparentnost a řízení finančních prostředků, aby byla zajištěna finanční stabilita, plnění klubových cílů a aby byly poskytnuty kvalitní aktivity pro klubové členy. (Schwarz, 2020)

Zdroje financování se rozdělují na zdroje z veřejných a ze soukromých zdrojů. Mezi veřejné zdroje financování jsou zařazeny dotace a granty, o které může klub požádat. Tyto zdroje mohou být získávány ze státního rozpočtu nebo z místních rozpočtů. Do soukromých zdrojů se poté řadí právě členské příspěvky, dále vlastní výnosy, reklama, podpora velkými podniky a podobně. (Nová, 2016)

Členské příspěvky jsou často vybírány od klubových členů a mohou být placeny na základě členství nebo na sezónní bázi. Tento zdroj financování slouží jako pravidelný zdroj příjmů klubu a pomáhá pokrýt provozní náklady. Dalším zdrojem mohou být sponzorské dary, které jsou častější u větších klubů, neboť sponzor získává nazpět propagaci své činnosti. Sponzoři poskytují finanční nebo materiální podporu s protislužbou právě již zmíněné zpětné propagace. Sponzorství může pocházet od místních podniků, obchodních subjektů či individuálních sponzorů. Velmi častým způsobem získávání finančních zdrojů jsou také dotace a granty. Kluby musí předložit projektové návrhy a splnit určité podmínky pro získání. Častým požadavkem je podpora mládeže ve sportovních klubech. Tyto finanční prostředky jsou využívány na podporu sportovních aktivit, na nákup vybavení či na rozvojové projekty klubu. Sportovní kluby mohou také pořádat různé akce, z nichž plynou příjmy z akcí. Tyto akce bývají ve formě turnajů, charitativních akcí či benefičních událostí. Hlavním zdrojem bývá prodej vstupenek či charitativní příspěvky získané během akce. (Schwarz, 2020)

Kluby také mohou uzavírat partnerské dohody s různými institucemi jako jsou například místní sportovní zařízení, školy, obchody nebo restaurace. Tyto dohody mohou zahrnovat slevy nebo jiné výhody pro členy klubu a jsou vyměňovány za spolupráci a propagaci daného partnera klubem. (MŠMT, 2009)

### **3.2.2 Dotace pro sportovní kluby**

Sportovní kluby v České republice mohou využívat finanční podpory na úrovni státní, regionální a místní. Poskytovateli těchto dotací jsou ministerstva, kraje, obce nebo například nadace. (Strnadová, 2019)

Mezi nejčastější dotace na sportovní aktivitu jsou řazeny Dotace na sportovní aktivity, Dotace na sportovní infrastrukturu, Dotace na rozvoj mládeže a Dotace na přípravu reprezentace. Nejvíce finančních podpor je ve sportu využíváno na fotbal, lední hokej, atletiku, cyklistiku, plavání, tenis a volejbal, na který je zaměřena následující kapitola. (MŠMT, 2009)

### **3.2.3 Volejbalový klub jako nezisková organizace**

Jakožto nezisková organizace má volejbalový klub za cíl poskytovat příležitosti pro trénink a celkový rozvoj volejbalových dovedností svých členů. Jak již bylo zmíněno, sportovní kluby (tedy i ty volejbalové) mohou být financovány z různých zdrojů. Jedním z hlavních zdrojů jsou členské příspěvky, které se odvíjí od velikosti klubu a od výše jiných zdrojů financování. Dále mohou kluby získávat finance prostřednictvím sponzorských darů, grantů, dotací nebo mohou pořádat vlastní akce z jejichž pořádání plynou příjmy (turnaje či benefiční akce). (Boukal, 2013)

Pokud má volejbalový klub ve své základně mládež, může požádat o různé dotace a granty pro podporu své činnosti. V České republice je několik možných dotací, které lze získat. Nejčastějším typem dotace jsou Dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, která je poskytována na sportovní aktivity a rozvoj mládeže. Volejbalové kluby mohou o tuto podporu požádat na financování tréninků, na účast v soutěžích, na zlepšování celkové infrastruktury, na organizaci volejbalových kempů a další aktivity s volejbalem spojené. Další podporou mohou být Dotace od krajských úřadů, které jsou v České republice poskytovány od jednotlivých krajů na podporu rozvoje sportu u mládeže v regionech. V neposlední řadě lze zažádat o dotace od Nadace pro sport nebo například od městských a obecních úřadů, které poskytují finance na podporu sportu v rámci svého území. (Strnadová, 2019)



### **3.3 Marketing neziskových organizací**

Marketing u neziskových organizací je strategický proces, který je zaměřen na propagaci a také posílení povědomí o dané organizaci. Úkolem je získání podpory od veřejnosti a zapojení společnosti do jejích aktivit. Dalším úkolem marketingu neziskových organizací je přilákání pozornosti, zisk finanční i nefinanční podpory a budování dlouhodobých vztahů se sponzory, dobrovolníky a dárci. (Bačuvčík, 2011)

Aby marketing správně a efektivně fungoval, je nutností identifikace cílové skupiny, tedy takové skupiny, kterou chce organizace oslovit a zapojit. Takovou cílovou skupinou mohou být zainteresované osoby, potenciální dárci, členové, partneři, média nebo společnost celkově. Vzhledem k tomu, že každá skupina může mít odlišné potřeby, motivace a způsob komunikace, je důležité přizpůsobení marketingové strategie a nástrojů těmto specifickým skupinám. (Nová, 2016)

Kvalitní marketing zahrnuje také budování vlastní značky. Silná značka je klíčový prvek pro úspěšný marketing neziskových organizací. Měla by ctít hodnoty, poslání a vize společnosti a také budovat důvěru a spolehlivost prostřednictvím dobrého vystupování a komunikace, která je velmi důležitým nástrojem pro marketing neziskových organizací. Mělo by být využíváno různých kanálů ke komunikaci, jako jsou webové stránky, sociální média, letáky, plakáty, e-mailové zprávy a veřejné akce. Poselství by mělo být sděleno srozumitelným a atraktivním způsobem, aby oslovilo cílovou skupinu.

Marketing neziskových organizací zahrnuje také fundraising, který je blíže specifikován v kapitole 3.4.1. (Bačuvčík, 2011)

#### **Marketing sportovních neziskových organizací**

Použití vhodných marketingových nástrojů v oblasti sportu může přinést velmi pozitivní vliv na samotnou organizaci, protože správná marketingová strategie posiluje povědomí o klubu a tím zvyšuje šance na získávání zdrojů financování. (Tluchoř, 2006)

Mezi nejzákladnější nástroje marketingu ve sportovní oblasti se řadí budování značky, propagace sportovních akcí, zapojování dobrovolníků, fundraising a sponzorství a komunikace s fanoušky. (Tluchoř, 2006)

### 3.4 Zdroje neziskových organizací

Aby mohly neziskové organizace správně a efektivně fungovat, je důležité získávání zdrojů. Aby tyto zdroje organizace získaly, vytvářejí si strategii, která má pomoci k získání stálých zdrojů z dlouhodobého hlediska. Obrací se proto na různé společnosti, které organizaci pomohou k naplnění jejího poslání. Takových společností si organizace snaží sehnat více, aby došlo ke stabilizaci. (Boukal, 2013)

Různé principy financování neziskových organizací mají své vlastní výhody. Jednou z těchto zásad je diverzifikace zdrojů financování, která zahrnuje využívání daňových úlev, spravedlivého rozdělování zdrojů a případných zisků, samofinancování a fundraisingu jako jednoho způsobu získávání finančních prostředků. Diverzifikace zdrojů je klíčová a patří mezi nejdůležitější principy. Je důležitá pro stabilizaci organizace a zajištění nezávislosti na jediném zdroji. Pokud by tento zdroj selhal, organizace by nebyla ohrožena. Financování neziskových organizací je různorodé a nemusí se vždy jednat pouze o finanční podporu. Může zahrnovat i nepeněžitou podporu formou darů, know-how nebo dobrovolnictví. Je také důležité zdůraznit, že financování může pocházet jak z vlastních zdrojů, tak i z externích zdrojů. Prostředky mohou být získány jak z domácího, tak i zahraničního zdroje, a rozmanitost se projevuje i v rozmanitosti financujících subjektů. Může se jednat o jednotlivé dárce, mezinárodní instituce, veřejnou správu a další. V praxi je běžné kombinovat všechny zmíněné možnosti, aby se zajišťovala potřebná diverzifikace zdrojů. Neziskové organizace mají výhodu osvobození od různých druhů daní, například od daně z příjmu právnických osob, majetkových daní a daně z přidané hodnoty. (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018)

#### **Fundraising**

Jeden ze způsobů financování neziskových organizací je nazýván *Fundraising*. Jedná se o proces, kterým organizace získávají finance a shromažďují zdroje pro financování své činnosti a k realizaci projektů. V takovém procesu mohou být zahrnuty strategie a různé metody, které jsou organizacemi používány k přesvědčení jedinců, firem, nadací nebo vládních institucí, aby finančně podpořili právě danou organizaci. (Eger, 2005)

Fundraising zahrnuje několik důležitých kroků. Prvním krokem je jasně definovat cíle a účel, pro který organizace potřebuje finanční prostředky. Dále je potřeba identifikovat cílovou skupinu dárců, tedy skupinu lidí nebo organizací, které jsou nejpravděpodobnějšími dárci.

To umožní zaměřit komunikační strategii a oslovit potenciální dárce efektivně. Po definování cílové skupiny je nutné vypracovat komunikační strategii. Je důležité vybrat vhodné kanály komunikace, jako jsou sociální média, e-mailový marketing nebo fundraisingové události. Je třeba připravit oslovující sdělení, které přesvědčí potenciální dárce o důležitosti projektu a potřebě finanční podpory. Organizace fundraisingových událostí může být dalším účinným krokem. Charitativní akce, aukce, gala večírky nebo sportovní události mohou přilákat dárce a pomoci získat finanční prostředky. V dnešní digitální době je také důležité využít online platformy a nástrojů pro fundraising. Crowdfundingové platformy, webové stránky s možností příspěví a sociální média umožňují organizaci rozšířit dosah a oslovit potenciální dárce po celém světě. Udržování a budování vztahů s dárci je také klíčové. Posílání poděkování, pravidelné informování o pokroku projektů a zapojení dárců do zákulisí organizace pomáhá udržet zájem a podporu. Důležité je průběžně sledovat a vyhodnocovat výsledky fundraisingových aktivit. To umožňuje organizaci přizpůsobit strategii a přístup, pokud je to nutné, a identifikovat nejúspěšnější postupy. (Boukal, 2013)

#### Fundraising ve sportovní oblasti

Fundraising ve sportovní oblasti umožňuje sportovním organizacím, týmům, klubům a jednotlivým sportovcům získávat potřebné finanční prostředky pro své aktivity, rozvoj, soutěže a další potřeby. Tento proces je klíčový pro podporu sportovního růstu, vybavení, tréninkových a soutěžních možností a také pro dosahování vynikajících výsledků na profesionální i amatérské úrovni. Při fundraisingu ve sportu je důležité identifikovat cílovou skupinu dárců. Může se jednat o fanoušky a příznivce sportovního týmu, rodiny a přátele sportovců, místní podnikatele, sponzory, nadace, sportovní organizace a další zainteresované subjekty. Každá skupina může mít odlišné motivace a očekávání, a proto je důležité přizpůsobit komunikační strategii a nabídnout vhodné přínosy a výhody pro dárce. Organizace fundraisingových událostí je běžnou praxí ve sportovním fundraisingu. Může se jednat o charitativní sportovní akce, jako jsou maratony, turnaje, závody nebo jiné sportovní akce. Tyto události nejen získávají finanční prostředky, ale také přispívají k zvýšení povědomí o organizaci, zapojení komunity a budování vztahů s fanoušky a sponzory. (Boukal, 2013)

Sponzorství je jedním z nejefektivnějších způsobů získávání finančních prostředků ve sportu. Spolupráce s místními podniky, korporacemi a sponzorskými partnery může poskytnout financování pro sportovní aktivity, vybavení, marketingové kampaně a další potřeby. (Eger, 2005)

Klíčem k úspěšnému sponzorství je navázání vzájemně prospěšného vztahu, kdy i sponzorovi budou poskytnuty přínosy a viditelnost ve výměně za finanční podporu. Crowdfunding se stává stále populárnější formou fundraisingu ve sportu. Sportovci, týmy a kluby mohou vytvářet online kampaně na crowdfundingových platformách, kde mohou fanoušci, rodiny a přátelé přispět finančními prostředky na konkrétní projekty, jako jsou účast na mezinárodních soutěžích, vývoj sportovního vybavení nebo tréninkové tábory. Spolupráce s nadacemi a grantové programy představují další zdroj financování ve sportu. Sportovní organizace mohou vyhledávat granty a spolupracovat s nadacemi, které poskytují finanční podporu pro sportovní projekty, rozvoj mládeže, zařízení a další sportovní iniciativy. Pro udržení dlouhodobé podpory je klíčové budovat a udržovat vztahy s dárci a sponzory. To zahrnuje pravidelnou komunikaci, posílání poděkování, informování o výsledcích a pokroku sportovních aktivit, zapojení dárců do sportovního dění a poskytování výhod, jako jsou VIP přístup na zápasy, loga na sportovním vybavení nebo ocenění za podporu. (Boukal, 2013)

### **3.5 Finanční analýza neziskové organizace**

Finanční analýzou u neziskové organizace se rozumí proces hodnocení výsledků, stability a výkonnosti společnosti. Tato analýza je zásadní informací pro určení finančního zdraví organizace a zároveň je využívána jako nástroj pro strategické plánování. Skládá se z několika klíčových prvků, které organizaci poskytují informace o hospodaření a finančním zdraví. Mezi nejdůležitější aspekty finanční analýzy patří Výkaz zisku a ztráty (Výsledovka), Rozvaha, Cashflow, Analýza ukazatelů, Porovnání finančních výsledků s předchozími obdobími a Trendová analýza. (Štohl, 2022)

Pomocí finanční analýzy získávají organizace komplexní přehled o finančním stavu organizace, zhodnocení její výkonnosti a také pomoc při rozhodování o dalších strategických krocích a plánování do budoucna. (Pešková, 2022)

### **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty (dále také jako VZZ) představuje finanční výkaz, který má za cíl poskytnout detailní přehled o nákladech a výnosech organizace za dané období, většinou se jedná o jeden rok. Jsou v ní zahrnuty veškeré výnosy a náklady, které organizace generuje během své činnosti. (Štohl, 2022)

Mezi výnosy jsou řazeny především dary, granty a příjmy z partnerství či sponzorství. Dary představují příjmy z dobrovolných finančních příspěvků od jednotlivců, firem, nadací či jiných dárců. Oproti tomu granty jsou poskytovány z veřejných či soukromých grantových programů na financování konkrétního projektu nebo programu organizace. Pokud dochází k výměně finančních prostředků za reklamu či propagaci, jedná se o sponzorství. (Pešková, 2022)

Náklady lze u neziskové organizace rozdělit na programové, administrativní, fundraisingové a ostatní. Programové náklady jsou takové náklady, které jsou spojené s provozem a realizací projektů organizace. Mohou zahrnovat například mzdy zaměstnanců, náklady na výzkum a vývoj, materiálové náklady či vybavení pro realizaci projektů. Administrativní náklady jsou již spojeny s provozem organizace jako celku. Do těchto nákladů se řadí nájem, kancelářské potřeby, telekomunikační náklady, pojištění, daňové náklady a další náklady spojené s podporou chodu organizace. Fundraisingové náklady představují náklady, které souvisejí se získáváním finančních zdrojů, jako jsou například marketingové aktivity, pořádání akcí, propagace, vylepšování osobních vztahů s dárci a náklady podporující zvyšování povědomí o organizaci. Mezi ostatní náklady se řadí takové náklady, které nelze jednoznačně zařadit do výše uvedených kategorií. Může se jednat například o právnícké služby, odměny pro dobrovolníky, náklady na opravy a udržování majetku a podobně. (Pešková, 2022)

Po zahrnutí veškerých výnosů a nákladů do Výkazu zisku a ztráty se vypočítá zisk či ztráta organizace za dané období. Pokud organizace vykazuje zisk, znamená to, že organizace přijala větší obnos finančních prostředků, než kolik utratila. Zatímco pokud je vykazována ztráta, organizace utratila více finančních prostředků, než kolik získala. (Pešková, 2022)

## **Rozvaha**

V rozvaze je obsažena celková struktura majetku účetní jednotky, její vklady, hospodářský výsledek a dluhy. Dle okamžiku vzniku tohoto výkazu se dělí na zahajovací, počáteční a konečnou rozvahu. Zahajovací rozvaha se vytváří při založení společnosti – tedy v den zápisu do obchodního rejstříku. Taková rozvaha by měla obsahovat výši základního kapitálu, emisního ážia, splaceného vkladu, pohledávek za nesplacený vklad a závazků vůči společníkovi. Počáteční rozvaha je výkaz, který se sestavuje na začátku účetního období. Na konci období se poté vytváří rozvaha konečná. Rozvaha je strukturována do dvou hlavních částí: aktiva a pasiva. Aktiva zahrnují veškerý majetek a finanční prostředky, které společnost vlastní, například nemovitosti, stroje, zásoby, hotovost atd. Pasiva zahrnují zdroje, které společnost využívá ke financování svých aktiv, jako je vlastní kapitál, půjčky, úvěry, dodavatelské závazky a další finanční závazky. (Štohl, 2022)

Aktiva v rozvaze zahrnují různé druhy majetku a finančních prostředků, které společnost vlastní. Tyto kategorie aktiv slouží k přehlednému a strukturovanému zobrazení majetku společnosti. Mezi základní kategorie patří dlouhodobá a krátkodobá aktiva, která se od sebe odlišují především dobou držení v podniku. Dlouhodobá aktiva jsou v podniku držena déle než jeden rok, zatímco aktiva oběžná jsou spotřebována do jednoho roku. Dlouhodobá aktiva se dále dělí na hmotná, nehmotná a finanční. Hmotná aktiva představují fyzický majetek, který společnost vlastní. Sem spadají nemovitosti, jako jsou pozemky, budovy, ale také různé stroje, zařízení, vozidla a další hmotné prostředky, které slouží pro provoz a činnost společnosti. Naopak aktiva nehmotná jsou taková aktiva, která nejsou fyzicky hmatatelná. Do této kategorie lze zařadit software, patenty, licence a podobně. Finanční aktiva zahrnují různé druhy finančních prostředků, které společnost drží. Patří sem například hotovost a bankovní účty, akcie, dluhopisy, investice a také účty pohledávek vůči zákazníkům a jiným dlužníkům. Oběžná neboli krátkodobá aktiva obsahují zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Zásoby jsou důležitou kategorií aktiv v rozvaze. Tato kategorie zahrnuje materiály, suroviny, nedokončené výrobky a hotové výrobky, které společnost má skladem nebo ve výrobním procesu. Zásoby představují hodnotu zboží, které ještě nebylo prodáno. Pohledávky jsou peněžní částky, které společnost má právo vymáhat od svých zákazníků nebo jiných dlužníků. Pohledávky mohou být například faktury za prodané zboží nebo poskytnuté služby. Tato kategorie aktiv odráží pohledávky, které společnost očekává vybrat v budoucnosti. (Štohl, 2022)

Poslední položkou oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek, který představuje finanční prostředky, které jsou určeny k jejich rychlé likviditě – tedy k přeměně na hotovost během relativně krátkého časového období. Krátkodobý finanční majetek může zahrnovat peníze v hotovosti i na běžném účtu, ceniny a krátkodobé cenné papíry. (Štohl, 2022)

Druhou stranu rozvahy tvoří pasiva. Pasiva v rozvaze představují finanční zdroje, které společnost využívá ke financování svých aktiv. Tato část rozvahy poskytuje informace o závazcích a zdrojích financování společnosti. Mezi základní kategorie pasiv patří vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje společnosti, které jsou investovány majitelům nebo akcionářům. Zahrnuje například základní kapitál, akcie, výsledky hospodaření (zisk nebo ztrátu) a rezervy. Vlastní kapitál je dlouhodobým zdrojem financování společnosti. Cizí kapitál poté zahrnuje různé formy půjček a úvěrů, které společnost čerpá od externích zdrojů. Do této kategorie lze zařadit například bankovní úvěry, pohledávky vůči dodavatelům a další krátkodobé a dlouhodobé závazky vůči věřitelům. (Pešková, 2022)

Pomocí Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a dalších finančních i nefinančních výkazů lze měřit výkonnost organizace. Dle Šuláka a Vacíka (2005) existují tři druhy metod pro měření výkonnosti:

- elementární metody;
- moderní metody;
- komplexní metody.

Jednotlivé metody jsou specifikovány v následujících podkapitolách.

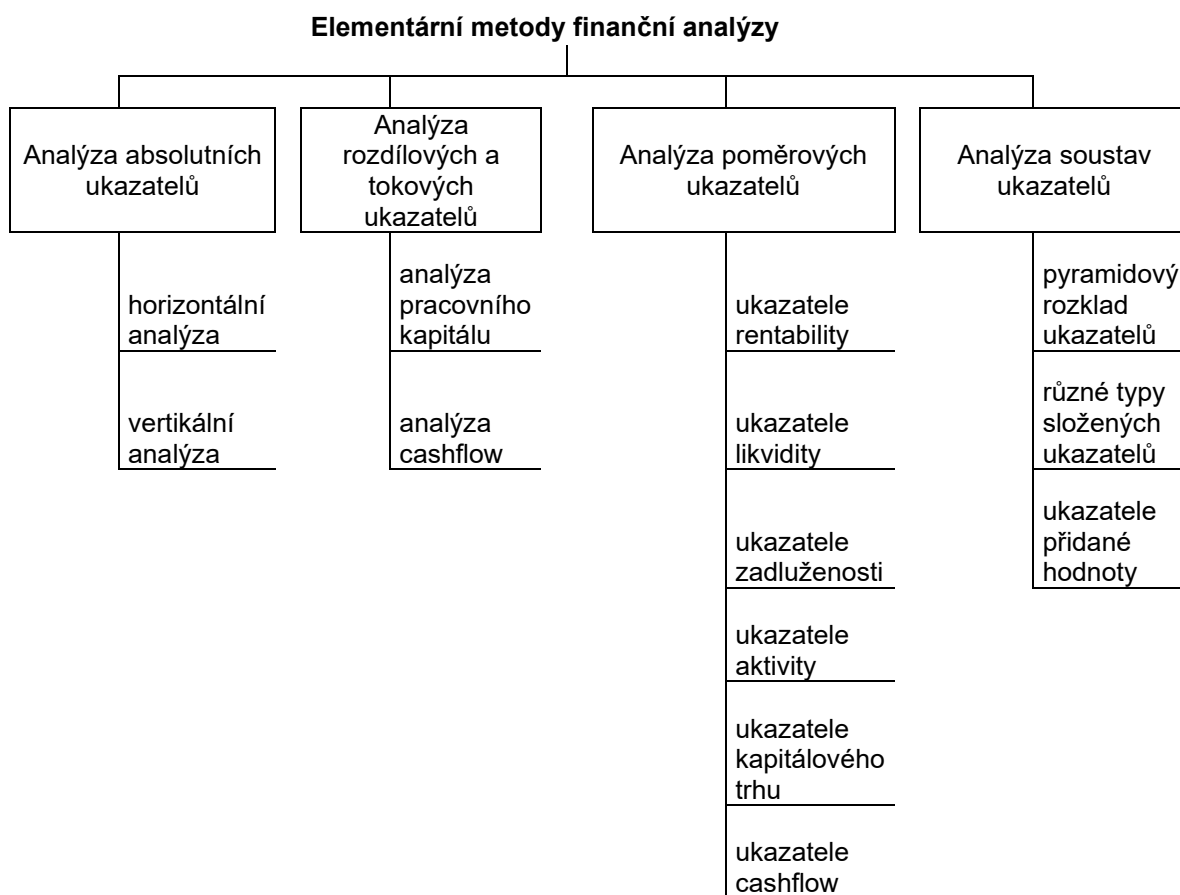
### **3.5.1 Elementární metody finanční analýzy**

Základními technikami finanční analýzy používanými ke zhodnocení finančních informací a výsledků společností jsou elementární metody. Tyto metody se zabývají kvantitativní analýzou finančních ukazatelů a poskytují podniku základní přehled o jejich výkonech a stabilitě. (Sůvová, 1999)

Pro přehlednost elementárních metod bylo vytvořeno schéma na základě Peškové, které vyznačuje techniky používané ke zjišťování jednotlivých analýz.

Metody, které se řadí mezi tyto techniky jsou vyobrazeny ve schématu č. 1 níže:

Schéma 1 - Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Peškové, 2022

### **Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních ukazatelů se často provádí pomocí dvou hlavních metod: vertikální a horizontální analýzy. Tyto metody slouží k porovnání a interpretaci číselných údajů v rozvaze a výkazech zisku a ztráty za určité období. Díky nim lze odhalit trendy, změny a vzorce ve finančních výsledcích společnosti. (Mrkvička, 2006)

Vertikální analýza se zaměřuje na vztah mezi jednotlivými položkami v rozvaze nebo výkazech zisku a ztráty. Cílem vertikální analýzy je zjistit strukturu a poměry jednotlivých částí společnosti v rámci celkového obrazu. Tato analýza umožňuje identifikovat, jaký podíl mají jednotlivé položky na celkových aktivech, pasivech nebo příjmech a výdajích společnosti. Při vertikální analýze jsou jednotlivé položky vyjádřeny jako procento z celkového objemu. (Růčková, 2021)



Například se může porovnávat podíl tržeb z jednotlivých produktů na celkových tržbách, podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech nebo podíl jednotlivých závazků na celkových závazcích. Tímto způsobem lze získat přehled o struktuře a důležitosti jednotlivých položek v rámci společnosti. (Růčková, 2021)

Pro provedení vertikální analýzy je používán následující vzorec:

*Vzorec 1*

$$\text{vertikální analýza} = \frac{\text{Položka rozvahy či VZZ}}{\text{Celková hodnota}} * 100$$

Horizontální analýza se zaměřuje na porovnání číselných údajů v různých obdobích, obvykle po sobě jdoucích obdobích, jako je rok k roku. Cílem horizontální analýzy je odhalit změny a trendy ve finančních výsledcích společnosti. Tato analýza umožňuje identifikovat růst nebo pokles určitých ukazatelů a zjistit, zda se společnosti daří zlepšovat svou finanční výkonnost. Při horizontální analýze se porovnávají absolutní hodnoty ukazatelů mezi dvěma nebo více obdobími. Například se může srovnávat výše tržeb, čistý zisk, celková aktiva, celkové závazky a další. Následně se analyzují procentuální změny mezi těmito obdobími. Pozitivní změny naznačují růst a zlepšení, zatímco negativní změny mohou signalizovat pokles a snížení výkonnosti společnosti. (Růčková, 2021)

Výpočet horizontální analýzy lze vypočítat podle následujících vzorců:

*Vzorec 2*

$$\text{horizontální analýza (absolutní změna)} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

*Vzorec 3*

$$\text{horizontální analýza (\% změna)} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

### **Analýza tokových ukazatelů**

Analýza tokových ukazatelů je důležitou součástí finanční analýzy, která se zaměřuje na sledování a vyhodnocování toku finančních prostředků do a ze společnosti. Tato analýza informuje společnost o likviditě, platební schopnosti a efektivitě správy finančních prostředků společnosti. (Růčková, 2021)

Tokové ukazatele jsou zaměřeny na pohyb peněz v daném období, a to jak v rámci vnitřních operací společnosti, tak i v rámci vztahů se zákazníky, dodavateli a věřiteli. Při této analýze se využívají následující tokové ukazatele: cashflow, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. (Pešková, 2022)

Cashflow je ukazatel, kterým je měřen čistý příliv hotovosti do společnosti za určité období. Rozlišuje se do několika kategorií, včetně provozního cashflow, investičního cashflow a finančního cashflow. Cashflow je důležitým ukazatelem likvidity a schopnosti společnosti generovat hotovostní prostředky. (Pešková, 2022)

Doba obratu zásob představuje, jak dlouho průměrně trvá společnosti prodat své zásoby. Nižší doba trvání zásob naznačuje rychlý obrat zásob a vzhledem k tomu, že zásoby v sobě vážou finanční prostředky, tak i efektivní řízení skladových zásob. (Štohl, 2022)

Doba obratu pohledávek je ukazatel, který udává, jak dlouho průměrně trvá společnosti vybrat peníze od svých zákazníků po prodeji zboží nebo poskytnutí služeb. Kratší doba trvání pohledávek znamená rychlejší peněžní tok a lepší likviditu. (Růčková, 2021)

Doba obratu závazků poté zjišťuje, jak dlouho průměrně trvá společnosti splatit své závazky vůči dodavatelům. Delší doba trvání závazků může signalizovat problémy s platební schopností a likviditou. (Pešková, 2022)

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Do analýzy rozdílových ukazatelů se řadí analýza pracovního kapitálu. Tato analýza je proces sloužící k posouzení finanční stability podniku. Pracovní kapitál představuje rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými závazky. (Růčková, 2021)

Vzorec pro výpočet dle Růčkové vypadá tedy následovně:

*Vzorec 4*

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

### Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují dva absolutní ukazatele porovnané mezi sebou. V neziskovém nestátním sektoru jsou využívány především ke zjištění míry autarkie, rentability, likvidity, finanční nezávislosti a aktivity podniku. Tato analýza tedy slouží k vyhodnocení, zda firma využívá rentabilně svůj majetek – tedy zda je majetek ziskový. Také je měřeno, zda je vložený kapitál využit efektivně, zda je podnik schopen tvořit nové zdroje a jak rychle je podnik schopen přeměnit majetek do peněžní formy. (Růčková, 2021)

### Rentabilita

Jedním z nejzákladnějších ukazatelů u podniků, jejichž cílem je tvorba zisku je rentabilita, která vyhodnocuje, jak efektivně dokáže firma zhodnotit vložený kapitál. Vzhledem k tomu, že u neziskových organizací není hlavním cílem dosažení zisku, využívá se tento ukazatel na takzvanou hospodářsko-doplňkovou činnost. (Růčková, 2021)

Výpočet tohoto ukazatele je vždy vyjádřen jako poměr zisku ku něčemu, nejčastěji k vloženému kapitálu. Čím vyšší hodnota ukazatele vyjde, tím pro podnik lépe. Důležité ale je, aby podnik dosahoval alespoň kladných hodnot. Základní vzorec rentability je vyjádřen v následujícím vzorci. (Růčková, 2021)

*Vzorec 5*

$$Rentabilita = \frac{zisk}{položka\ z\ Rozvahy\ nebo\ VZZ}$$

Konkrétněji existuje několik druhů výpočtů rentability. Mezi nejčastější se řadí rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita nákladů (ROC), rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE). (Štohl, 2022)

### Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv neboli celkového vloženého kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost podniku pomocí poměření zisku ku celkovým aktivům investovaných do podnikání. Přináší informace pro podnik, jak byl zhodnocen kapitál bez ohledu na zdroj financování – tedy zda bylo financováno z vlastních či cizích zdrojů.

Výpočet rentability aktiv je zjišťován pomocí vzorce č. 6, který je vyobrazen níže. (Pešková, 2022)

*Vzorec 6*

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

#### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Znamená to tedy, že především pro investory je rentabilita vlastního kapitálu obzvláště důležitým ukazatelem. Výpočet ROE se provádí jako zisk před zdaněním a odečtením úroků (dále jako EBIT) ku vlastnímu kapitálu, dle vzorce níže. (Kubíčková, 2022)

*Vzorec 7*

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### Rentabilita nákladů (ROC)

Tento ukazatel udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu nákladů – tedy kolik korun zisku firma získala vložením jedné koruny do nákladů. Rentabilita nákladů poskytuje informaci o tom, jak efektivně byly náklady vynaloženy. Hodnota tohoto ukazatele by se měla s postupem času neustále zvyšovat, protože cílem podniku je dosažení co největšího zisku při co nejmenších nákladech. (Kubíčková, 2022)

Rentabilita nákladů se zjišťuje pomocí vzorce č. 8 níže. (Pešková, 2022)

*Vzorec 8*

$$ROC = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

### Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS představuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Je tedy měřena ziskovost tržeb. Podnik pomocí tohoto ukazatele může usoudit, zda vynakládá své prostředky hospodárně, také může kontrolovat náklady a zjistit jejich postavení na trhu z hlediska tržeb. Pro výpočet se využívají tržby, které lze získat z Výkazu zisku a ztráty. Obvykle se využívají tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výpočet ROS lze vidět ve vzorci č. 9 níže. Obecně platí, že výsledek tohoto ukazatele chce mít podnik co nejvyšší. Nicméně hodnotu ROS je důležité posoudit s celkovou výší tržeb a rychlostí obratu zásob. Může totiž nastat situace, kdy nízká hodnota ROS, ale rychlý obrat zásob může být výhodnější než naopak. (Růčková, 2021)

Vzorec 9

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

### Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE)

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká je výnosnost dlouhodobých zdrojů. Přináší tedy informace, jak efektivně podnik investoval do své činnosti z dlouhodobého pohledu. Udává, kolik korun zisku dosáhla firma z jedné koruny investovaného kapitálu získaného od investorů (akcionářů a věřitelů). Výpočet se provádí podle vzorce č. 10. (Kubíčková, 2022)

Vzorec 10

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

### Aktivita

Aktivita je ukazatel, který podává organizaci informace o tom, jak efektivně se nakládá s aktivy, tedy na jak dlouhou dobu jsou v aktivech vázány finanční prostředky. U neziskových organizací se jedná spíše o doplňkový ukazatel, protože jsou v něm prolunty ukazatele ostatních oblastí. (Štohl, 2022)

Pro praktickou část budou zpracovány ukazatele obrat celkových aktiv, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků. Výpočet těchto ukazatelů je proveden pomocí následujících vzorců. (Štohl, 2022)

*Vzorec 11*

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Vzorec 12*

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

*Vzorec 13*

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Dle Vochozky (2020) je doporučená hodnota u obratu celkových aktiv 1.

### Zadluženost

Tento ukazatel hodnotí stabilitu neziskové organizace a zjišťuje míru použití externích zdrojů. Jedním ze základních ukazatelů zadluženosti je koeficient samofinancování, který představuje poměr mezi vlastním a celkovým kapitálem, který nezisková organizace využívá. Výsledný ukazatel se vyjadřuje v procentech a uvádí, jaký podíl celkového kapitálu je kryt vlastním kapitálem. (Štohl, 2022)

Pro výpočet koeficientu samofinancování se používá dle Štohla následující vzorec:

*Vzorec 14*

$$\text{Koeficient samofinancování (\%)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Dalším důležitým ukazatelem zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika, kterým je měřen poměr mezi cizím a celkovým kapitálem. Je to tedy opak koeficientu samofinancování a součet se tedy musí rovnat 100 %. (Štohl, 2022)

Výpočet tohoto ukazatele je dle Štohl proveden následovně:

Vzorec 15

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

### Likvidita

Likvidita je ukazatel, který vyjadřuje schopnost podniku transformovat svůj majetek na hotovostní prostředky a schopnost splácet své krátkodobé závazky. Tyto schopnosti jsou klíčové v případě, že podnik nemá dostatek peněžních prostředků, a přitom potřebuje okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Likvidita podniku říká, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. V praxi tedy tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen zaplatit věřiteli, kdyby transformoval veškerá oběžná aktiva v daný okamžik na peněžní prostředky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být tak vysoká, aby byl podnik schopen rychle získat nutné peníze pro pokrytí závazků. Zároveň ale příliš vysoká likvidita může znamenat, že majetek není efektivně investován a není vytvořen dostatečný výnos. Podle míry obtížnosti transformace lze rozdělit likviditu do tří stupňů – likviditu běžnou (III. stupeň), pohotovou (II. stupeň) a okamžitou (I. stupeň). Obecně je likvidita počítána na základě vzorce č. 16. (Růčková, 2021)

Vzorec 16

$$\text{Likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Doporučenou hodnotou pro tento ukazatel je považována hodnota 1,5 – 2,5. Tento stupeň likvidity je vyjádřen poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Vzorec pro výpočet běžné likvidity je vyobrazen níže. (Štohl, 2022)

Vzorec 17

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Při výpočtu tohoto ukazatele se již nezapočítává celý oběžný majetek. Pohotová likvidita je očištěna o zásoby, jelikož zásoby jsou nejméně likvidní položkou mezi oběžnými aktivy. Znamená to tedy, že výpočet je prováděn pouze poměrem pohledávek a krátkodobého finančního majetku ku krátkodobým závazkům – viz. vzorec č. 18. (Štohl, 2022)

Vzorec 18

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by se měly dle Štohla optimálně pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

### Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Tento ukazatel se považuje za likvidně nejpřísnější, jelikož udává, zda je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky okamžitě – to znamená ihned pomocí krátkodobého finančního majetku (hotovostí, penězi na bankovním účtu, šeky nebo krátkodobými cennými papíry). V čitateli je tedy pouze krátkodobý finanční majetek, který je považován za nejvíce likvidní položku oběžných aktiv. (Štohl, 2022)

Hodnoty okamžité likvidity jsou zjišťovány pomocí vzorce č. 19.

Vzorec 19

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Optimální hodnoty okamžité likvidity by měly být v rozmezí 0,2 – 0,5. (Štohl, 2022)



### Autarkie

Ukazatel autarkie v neziskové oblasti je nástroj, který používají neziskové organizace k vyhodnocení míry, do které jsou soběstačné a nezávislé na externích zdrojích financování. Tento nástroj poskytuje informace o schopnosti podniku financovat svou provozní činnost pomocí vlastních příjmů místo spoléhání se na granty, dary, sponzorství a jiné druhy externího financování. Pro výpočet ukazatele se obvykle používá následující vzorec. (Pešková, 2022)

*Vzorec 20*

$$\text{Autarkie (\%)} = \frac{\text{vlastní příjmy}}{\text{celkové provozní náklady}} * 100$$

Ve vlastních příjmech jsou zahrnuty veškeré finanční prostředky, které organizace získala ze své vlastní činnosti. Do těchto příjmů lze zahrnout příjmy z prodeje produktů a služeb, členské příspěvky, poplatky za vstupné na vlastní akce atd. Celkové provozní náklady obsahují všechny náklady na běžný provoz organizace jako jsou například mzdy zaměstnanců, materiálové náklady, nájemné, spotřeba energie, náklady na marketing atd. Výsledný ukazatel se vyjadřuje v procentech a udává, jaký podíl celkových provozních nákladů je pokryt vlastními příjmy. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím více je nezisková organizace nezávislá na externích zdrojích. Zatímco nízká hodnota autarkie vypovídá o tom, že organizace je více závislá na externím financování. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 100 %. (Kubíčková, 2022)

### **Analýza soustav ukazatelů**

#### Pyramidový rozklad ukazatelů

Tato soustava je charakteristická tím, že obsahuje základní (syntetický) ukazatel, který je postupně rozkládán do jednotlivých vysvětlujících ukazatelů. Mezi jednotlivými ukazateli je funkční závislost ve formě matematických vzorců, proto je výhodou této soustavy matematická přesnost a také přesná provázanost celé soustavy. Vzhledem k exaktnosti je nutné občas využití ukazatelů, které jsou ekonomicky obtížně interpretovatelné, což může představovat nevýhodu této analýzy. (BusinessInfo.cz, 2009)

### Paralelní soustava ukazatelů

Tento přístup se používá ke komplexnímu hodnocení finanční situace podniku. Umožňuje srovnávat různé aspekty finančního výkonu a identifikovat případné souvislosti a trendové změny. Paralelní soustava ukazatelů spojuje několik základních finančních ukazatelů do související skupiny. Zde se ukazatele vzájemně doplňují a vytvářejí komplexní pohled na finanční stav podniku. Takový pohled poté pomáhá finančním analytikům získat ucelený obraz, který lze hlouběji zkoumat. (Kubíčková, 2022)

Při použití této metody je důležité vybrat vhodné ukazatele, které nejlépe odpovídají cílům a potřebám dané analýzy. Běžně se používají ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. (Kubíčková, 2022)

### Ukazatele přidané hodnoty

Tyto ukazatele se využívají k hodnocení podniku z pohledu přidané hodnoty, kterou vytváří pro své zainteresované osoby. Zaměřují se na měření přínosu, který organizace poskytuje nad rámec nákladů, které spotřebovává. Nejčastěji používanými ukazateli z hlediska přidané hodnoty jsou hrubá přidaná hodnota, čistá přidaná hodnota, přidaná hodnota na zaměstnance, přidaná hodnota na jednotku kapitálu a přidaná hodnota na jednotku prodeje. (Kubíčková, 2021)

Hrubou přidanou hodnotou je měřen rozdíl mezi tržbami podniku a náklady, které jsou spotřebovány během výroby. Jedná se o hrubý ekonomický přínos, který podnik přináší na trh. Po odečtení nákladů na vstupní zdroje vzniká ukazatel Čistá přidaná hodnota, který odráží přínos podniku (například suroviny a polotovary). Je měřena efektivita, s jakou podnik vytváří hodnotu z vlastních zdrojů. Dalším ukazatelem vztahujícím se k přidané hodnotě je Přidaná hodnota na zaměstnance, která vyjadřuje hodnotu, kterou podnik vytváří na jednoho zaměstnance. (OECD Manual – Measuring Productivity, 2001)

U tohoto ukazatele je měřena produktivita práce a schopnost podniku efektivně využívat lidské zdroje. Pokud chce podnik zjistit, zda jsou kapitálové zdroje využity efektivně, využívá k tomu ukazatel Přidaná hodnota na jednotku kapitálu, pomocí které je vyjádřena přidaná hodnota generovaná na jednotku kapitálu investovanou do podniku. Dále lze z pohledu přidané hodnoty změřit přínos podniku na každou prodanou jednotku a poskytnout tak informace podniku o konkurenceschopnosti v cenové politice. Tento ukazatel nese název Přidaná hodnota na jednotku prodeje. (OECD Manual – Measuring Productivity, 2001)

### 3.5.2 Moderní metody finanční analýzy

Moderní metody finanční analýzy jsou založené na generování vlastnické hodnoty a snaží se eliminovat nedostatky tradičních ukazatelů, které často nespĺňují požadavky hodnotového řízení. Tyto ukazatele umožňují hodnocení výkonnosti a zároveň také ocenění podniku. (Kubíčková, 2022)

Dle Synka a Kislíngerové (2015) se mezi tyto metody řadí tržní přidaná hodnota (MVA) a ekonomická přidaná hodnota (EVA). Jiní autoři (například Kubíčková, 2022) uvádí navíc ještě diskontované cashflow (DCF), tržní výnos akciového kapitálu (TSR) nebo například cashflow z návratnosti investic (CFROI).

#### **Tržní přidaná hodnota (MVA)**

Tato metoda se vztahuje k výkonnosti podniku z pohledu majitele. Jedná se o rozdíl mezi tržním ohodnocením majetku, který byl vložen do podniku a sumou účetní hodnoty investovaného kapitálu a závazků. Tento ukazatel lze tedy chápat jako součet hodnoty všech nároků vůči podniku, tržní ceny závazků a tržní hodnoty investovaného kapitálu. Čím je tato hodnota vyšší, tím se podniku více daří. V praxi to znamená, že podnik vytvořil dostatečně vysokou sumu pro své akcionáře. Cílem podniku je tedy maximalizace tohoto ukazatele, nikoli pouhá maximalizace hodnoty firmy, kterou lze navýšit pomocí vložení dodatečného majetku do firmy. (businessinfo.cz, 2010)

Tato metoda se počítá následovně:

*Vzorec 21*

$$MVA = \text{tržní hodnota akcií} - \text{účetní hodnota vloženého kapitálu}$$

Tato metoda může být někdy zkreslující, protože bere v potaz účetní hodnotu majetku, nikoli majetek v reálných cenách. Dále tato metoda agreguje i faktory, které jsou dány trhem a nelze je blíže specifikovat, a proto nemusí být vhodné tento nástroj používat pro měření výkonnosti. Tato nedostatečnost je eliminována konceptem ekonomické přidané hodnoty (EVA), která je blíže specifikována v následující kapitole. (businessinfo.cz, 2010)

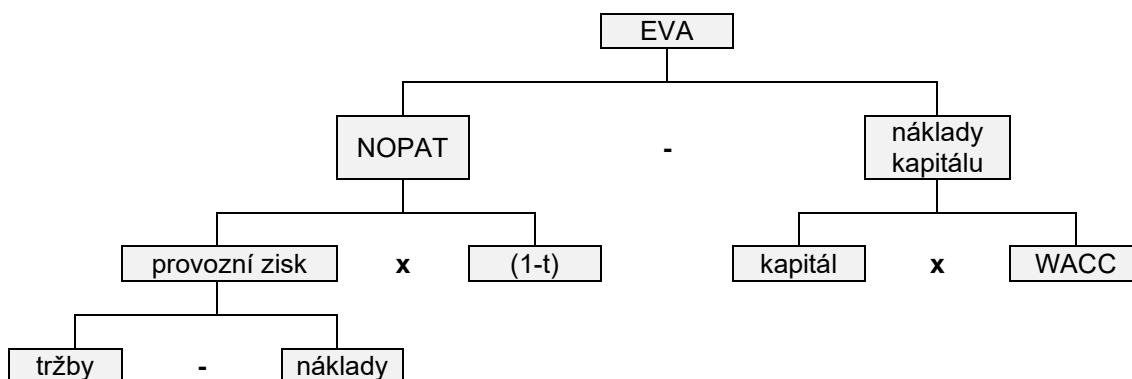
### **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Základní myšlenka této metody spočívá v použití ukazatelů, jako je provozní zisk po zdanění, který slouží k hodnocení efektivnosti investovaného kapitálu a k vyjádření vytvářené hodnoty pro akcionáře. Postup při tvorbě ukazatele ekonomické přidané hodnoty se opírá o ukazatel rentability vloženého kapitálu. Ten zahrnuje celkový investovaný kapitál, zejména úvěry a vlastní kapitál, jako zdroje generující hodnotu firmy. Nejvýznamnějším prvkem, který ukazatel EVA přináší do hodnocení podnikové výkonnosti, je informace o skutečné hodnotě vlastního kapitálu. Tím, že zahrnuje implicitní náklady (alternativní, oportunitní náklady), dosáhne realističtějšího pohledu na celkové dosažené finální výsledky. (Kislingerová, 2015)

Níže je vyobrazeno schéma rozkladu ukazatele EVA, ze kterého plynou možnosti navýšení hodnoty podniku. Jednou z možností je změna struktury kapitálu neboli efekt finanční páky. Tento efekt popisuje, jak změny ve fixních nákladech nebo nákladech na financování mohou výrazně ovlivnit výnosnost kapitálu a celkovou ziskovost podniku. Tento efekt je založen na skutečnosti, že náklady na financování, zejména půjček nebo získávání externího kapitálu, jsou často nižší než očekávané výnosy z použití tohoto kapitálu pro investice nebo aktiva s potenciálem vyššího výnosu. Když podnik použije cizí kapitál (půjčky nebo úvěry) k financování svých aktiv nebo investic, může dosáhnout vyššího zhodnocení kapitálu, pokud je ziskovost těchto aktiv vyšší než úroková míra půjčených peněz. To znamená, že podnik může dosáhnout většího zisku na svůj vlastní kapitál, než by dosáhl bez použití cizího kapitálu. (Kislingerová, 2015)

Nicméně je důležité si uvědomit, že efekt finanční páky může fungovat oběma směry – pokud jsou výnosy nižší než náklady na financování, může to vést k větším ztrátám nebo většímu riziku pro podnik. Další možností zvýšení hodnoty podniku je navýšení provozního zisku nebo snížení nákladů na kapitál pomocí volby levnějšího kapitálu nebo omezování jeho výše. (Kislingerová, 2015)

Schéma 2 – Rozklad ukazatele EVA



zdroj: Vlastní zpracování na základě Kislingerové, 2015

Z rozkladu lze vyjádřit ukazatel několika vzorci – záleží na úrovni rozkladu. Nejčastěji je však vyobrazován následující vzorec dle Kislingerové.

Vzorec 22

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

kde: NOPAT – zdaněný provozní výsledek hospodaření;  
 WACC – vážené kapitálové náklady;  
 C – celkový investovaný kapitál.

Hodnota EVA je generována tam, kde je výsledek větší než nula. Pokud je EVA rovna nule, investovaný kapitál dosahuje pouze nákladů na jeho získání, a pokud je EVA menší než nula, znamená to, že podnik nevytvořil dostatečnou hodnotu pro své akcionáře. (businessinfo.cz, 2010)

### **Diskontované cashflow (DCF)**

Tato metoda je určena pro oceňování firem, nemovitostí či jiného druhu majetku a je založena na časové hodnotě peněz. Tento ukazatel vychází z předpokladu, že hodnota daného vlastnictví je stanovena na základě očekávaného užitku, který z něj vyplývá. V této situaci je prospěchem očekávaný peněžní tok, tedy výnosy. Tento peněžní tok je očištěn o diskont a je získána čistá současná hodnota (NPV). (managementmania.com, 2017)

Diskont vyjadřuje míru rizika podnikání u dané firmy a obecně platí, že čím vyšší je riziko, tím vyšší je hodnota diskontu. Výpočet čisté současné hodnoty je vyjádřen vzorcem, který je vyobrazen níže. (managementmania.com, 2017)

Vzorec 23

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

kde: NPV – čistá současná hodnota;  
CF<sub>t</sub> – peněžní toky z investice za jednotlivé roky;  
t – jednotlivé roky;  
n – doba životnosti investice;  
i – diskontní sazba.

### **Tržní výnos akciového kapitálu (TSR)**

Tento ukazatel vyjadřuje přímé změny v bohatství akcionářů. Bez ohledu na to, jak je TSR vypočítán, představuje vždy celkovou sumu, kterou akcionáři získaly zpět z investovaných akcií. Jedná se tedy o celkový výnos, který akcionáři získali z investice do určitých akcií nebo podílů na trhu. TSR zahrnuje nejen změny v hodnotě akcií, ale také výplaty dividend a dalších finančních benefitů, které majitelé akcií obdrželi. Pro výpočet je obvykle porovnávána počáteční hodnota investice s konečnou hodnotou investice – například porovnání nákupní ceny akcie s hodnotou dané akcie po určitém období. Celkový výsledek je vyjádřen jako procentuální změna hodnoty investice za dané časové období. (Ganti, 2021)

### **Cashflow z návratnosti investic (CFROI)**

Tento ukazatel chápe podnik jako investici, která je charakteristická počátečním kapitálovým výdajem. Vyjadřuje provozní výkonnost podniku, která zohledňuje provozní cashflow dosahovaný podnikem ve sledovaném období a představuje, jaké by bylo cashflow, kdyby podnik generoval stejný objem provozního cashflow bez dalších investic. Hlavní výhodou CFROI je to, že je soustředěn na skutečný peněžní tok, který je generován podnikem, nikoli na účetní zisky, které mohou být ovlivněny. (managementmania.com, 2017)

Výpočet je proveden následovně:

Vzorec 24

$$CFROI = \frac{\text{Provozní cash flow ve sledovaném období}}{\text{Hodnota provozního majetku}}$$

Provozní cashflow ve sledovaném období představuje celkový čistý peněžní tok, který je generován podnikem z jeho provozních aktiv během sledovaného období. Většinou se jedná o čistý provozní zisk, ke kterému jsou přidány nepeněžní položky jako jsou například odpisy, změny v pracovním kapitálu a další. Hodnotu provozního majetku tvoří suma všech provozních aktiv podniku jako jsou například nemovitosti, stroje, patenty apod. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je efektivita podnikání a naznačuje to lepší zhodnocení investovaného kapitálu. (managementmania.com, 2017)

### 3.5.3 Komplexní metody finanční analýzy

Pokud se nejedná o finanční měřítka, využívají se takzvané komplexní metody finanční analýzy. Takové metody nevycházejí z účetních výkazů a podniky je využívají pro zlepšení konkurenceschopnosti. Mezi nejznámější komplexní metody je řazen benchmarking, balanced scorecard (BSC), Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) a model CAF (společný hodnotící rámec). (Vochozka, 2020)

#### **Benchmarking**

Jedná se o nástroj využívaný k porovnávání výkonnosti podniku s výkonností nejlepších podniků na trhu ve stejném odvětví či průmyslu. Cílem je určit ověřené postupy, zlepšit procesy a dosáhnout skvělých výsledků. Tento nástroj může být aplikován na různé oblasti podnikání, jako jsou například náklady, inovace nebo procesy.

Existuje několik typů benchmarkingu, které organizace mohou využít:

- interní;
- konkurenční;
- funkční;
- generický.

Díky benchmarkingu lze získat konkurenční výhody a podněcuje organizaci ke zlepšení výkonnosti. Nevýhodou tohoto nástroje je obtížné získání dat a riziko nesprávných interpretací dat, které může vést k chybným závěrům a ke zvolení nevhodných kroků ke zlepšení. (Reh, 2022)

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard představuje strategický nástroj, který se stal klíčovým prostředkem pro měření a řízení výkonnosti organizací. Byl vyvinut na začátku 90. let 20. století Dr. Robertem Kaplanem a Dr. Davidem Nortonem a jeho popularita rychle roste po celém světě. BSC poskytuje vyvážený pohled na strategii podniku, který zahrnuje nejen finanční ukazatele, ale také další klíčové aspekty, které ovlivňují dlouhodobý úspěch. (Wagner, 2009)

Balanced Scorecard se skládá ze čtyř hlavních perspektiv, které odrážejí klíčové aspekty strategie organizace:

- finanční perspektiva – sledování spokojenosti vlastníků;
- zákaznická perspektiva – sledování spokojenosti zákazníků;
- procesní perspektiva – sledování interního hodnotového řetězce;
- učení a růstová perspektiva – sledování schopnosti podniku učit se a růst.

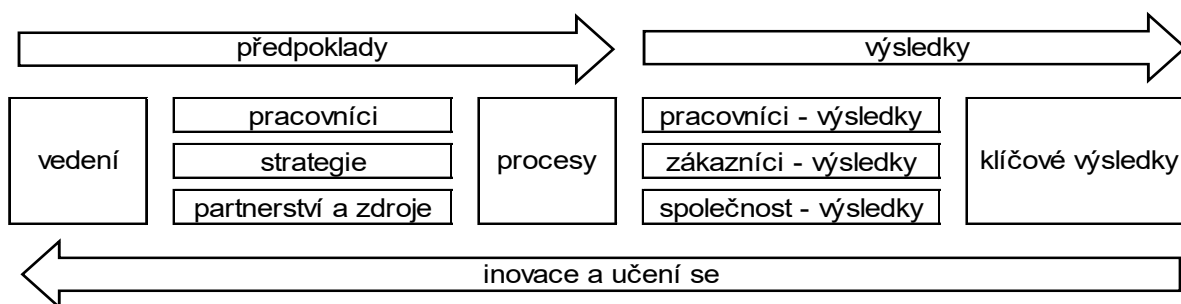
Balanced Scorecard nabízí organizacím řadu výhod, jako je například vyvážený pohled na výkonnost podniku vzhledem k tomu, že jsou zahrnuty nejen finanční ukazatele, ale také ty nefinanční. Tímto nástrojem získávají zaměstnanci lepší pochopení strategie podniku a propojují svou práci s celkovými cíli organizace. Díky pravidelnému monitorování ukazatelů umožňuje rychlou reakci na změny v prostředí a přizpůsobení strategie daným okolnostem. Nevýhodou BSC je složitost implementace a zajištění kvalitních dat pro správné fungování tohoto nástroje. Některé ukazatele mohou být obtížně definovatelné a měřitelné, což ovlivňuje jejich spolehlivost. Navzdory těmto nevýhodám zůstává Balanced Scorecard oblíbeným nástrojem pro strategické řízení a hodnocení výkonnosti moderních organizací. (managementmania.com, 2017)



### Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)

Model EFQM je dynamický model, který provádí systematickou a komplexní analýzu představující sebehodnocení organizace ve všech svých činnostech. Součástí aplikace modelu je 9 hlavních kritérií, která jsou využita k hodnocení pokroku podniku. Prvních pět kritérií představuje předpoklady pro úspěšnou společnost a další čtyři představují hodnocení výsledků nebo cílů, jichž chce organizace dosáhnout. Výsledky jsou zaměřeny především na zákazníka, kterému tento model přikládá největší váhu. Prvním kritériem je vedení. Toto kritérium je orientováno na řídicí pracovníky a na to, jak se podílí na dlouhodobém udržení stability a úspěšnosti organizace. Druhé kritérium představuje Politika a strategie. Tento přístup klade vysoký důraz na způsoby, jak organizace provádí své poslání a vizi pomocí jasně definované strategie. Tato strategie je zaměřena na splnění potřeb a požadavků všech zúčastněných stran, které jsou detailně vypracovány do politiky, plánů, cílů a procesů. Nápadů a podnětů pro tvorbu těchto dokumentů jsou odvozeny z různých zdrojů jako jsou například podněty od zákazníků nebo z interních procesů. Dalším kritériem jsou Pracovníci. Toto hodnocení je zaměřeno na řízení a rozvoj zaměstnanců, na jejich motivaci, komunikaci a na jejich celkovou péči. Čtvrté kritérium představuje Partnerství a zdroje, pomocí kterého organizace plánuje a řídí své externí vztahy. Toto hodnocení je orientováno na tom, jak má organizace rozvíjet své materiálové, finanční a jiné zdroje v zájmu organizace. Pátým kritériem jsou Procesy. Toto kritérium je zaměřeno na zdokonalování procesů, které jsou potřeba k naplnění politiky a strategie a k uspokojení zákazníků. Zbylá kritéria jsou zaměřena na výsledky vzhledem k zákazníkům, vzhledem k zaměstnancům, vzhledem ke společnosti a na klíčové výsledky výkonnosti. Přehledné zobrazení všech devíti kritérií lze vidět na následujícím schématu. (Michek, 2006)

Schéma 3 – Kritéria EFQM



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Michka, 2006

I přesto, že model EFQM představuje propracovaný, komplexní a účinný nástroj pro řízení kvality v organizacích různých charakterů, ať už ve veřejném nebo soukromém sektoru, bylo potřeba vytvořit specifický nástroj, který by lépe zohledňoval unikátní charakter veřejného sektoru. Proto byl vyvinut model CAF, který je blíže specifikován v následující kapitole. (Růčková, 2021)

### **Společný hodnotící rámec (CAF)**

Tento model je zaměřen na veřejnou správu s cílem poskytování rámcové struktury pro hodnocení a vylepšování kvality poskytovaných služeb. Jedná se o flexibilní model, který je schopen přizpůsobit se specifickým potřebám každé organizaci působící ve veřejné správě. K dosažení výsledku jsou využita kritéria a otázky, které pomáhají organizaci prozkoumat různé aspekty jejího fungování. Mezi takové aspekty se řadí například vedení, strategie, zaměstnanci či výsledky organizace. Hodnocení pomocí tohoto modelu umožňuje organizaci zjistit slabé stránky a nalézt oblasti, které vyžadují zlepšení. (Růčková, 2021)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 FC Malibu Mladá Boleslav z.s.

Pro praktickou část práce byl vybrán sportovní klub FC Malibu Mladá Boleslav, který se zabývá futsalem a volejbalem.

Tento klub byl vybrán z toho důvodu, že autorka práce je členkou a zároveň se věnuje i trénování mládeže.

#### 4.1.1 Klub

Klub vznikl v roce 2005 osamostatněním juniorského futsalového týmu původního R.F.C. Botafogo Mladá Boleslav. Nejprve Malibu působilo pouze jako futsalový klub a až v roce 2011 začalo působit i v oblasti volejbalu.

Klub má formu zapsaného spolku, z čehož mu plynou práva a povinnosti právnické osoby. Nicméně jelikož jsou všechny klubové příjmy osvobozeny od daně (dle § 19 Zákona o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.), není zdaňován výsledek hospodaření. Tento spolek sídlí v Mladé Boleslavi a ke konci roku 2022 má 107 členů – 25 ve futsalovém odvětví a 82 ve volejbalovém odvětví.

V níže uvedené tabulce jsou k nahlédnutí základní informace ohledně tohoto spolku.

*Tabulka 1 - Výpis ze spolkového rejstříku*

<b>Datum vzniku</b>	<b>12. srpna 2005</b>
<b>Název</b>	FC Malibu Mladá Boleslav, z.s.
<b>Sídlo</b>	Jana Palacha 1034, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav
<b>Identifikační číslo</b>	27006182
<b>Právní forma</b>	Spolek
<b>Nejvyšší orgán</b>	Valná hromada
<b>Statutární orgány</b>	Prezident
	Sekretář
	Manažer

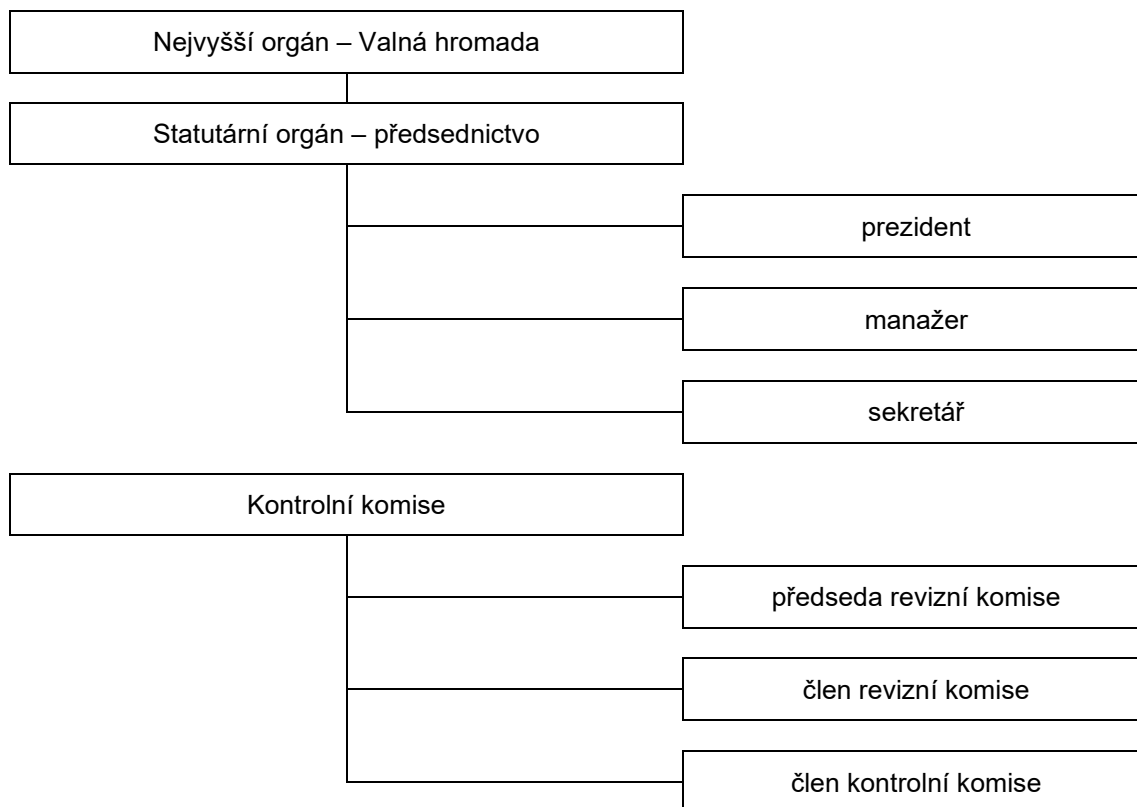
Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z or.justice.cz

#### 4.1.2 Organizační struktura klubu

Dle obchodního rejstříku „*Předsednictvo ve složení prezident, manažer a sekretář zastupují spolek každý samostatně, a to v souladu s rozhodnutím valné hromady a výkonného výboru. Předsednictvo podepisuje za spolek tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu spolku připojí svůj podpis.*“ (or.justice.cz)

Na následujícím schématu lze nahlédnout na organizační strukturu klubu. Nejvyšším orgánem je Valná hromada, která zasedá k hlasování a diskusi. Nejčastěji se jedná o diskusi ohledně členských příspěvků, možnosti postihu neaktivních členů, zlepšení tréninkové docházky, pojištění členů, a podobně. V případě, že je potřeba se domluvit například na jmenování do kontrolní komise, probíhá hlasování. Z každého takového zasedání je vytvořen zápis.

Schéma 4 - Organizační struktura klubu FC Malibu Mladá Boleslav



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

### 4.1.3 Členství v klubu

Členství v klubu Malibu vzniká každému zájemci na základě svobodné vůle. Členem se jednotlivec stává v momentě, kdy je odevzdána závazná přihláška a jsou zaplaceny členské příspěvky v aktuální výši 4 500 Kč. Výše příspěvků se od sledovaného roku 2011 zvýšila. V období 2011-2014 byla výše stanovena na 3 000 Kč, v období 2015-2018 musel klub příspěvky navýšit na 3 800 Kč a od roku 2019 do současnosti příspěvky na sezonu činí 4 500 Kč. Klub vede podrobný seznam členů, který je dostupný pro předsedu klubu.

V případě zájmu o ukončení působení v klubu je nutné v případě dětí a mládeže sdělit tuto informaci svému trenérovi a vrátit majetek, který je vlastněn klubem. Zakoupený majetek od klubu je jednotlivci ponechán. Tím se rozumí především klubové oblečení.

Zánik členství je také možný z následujících důvodů:

- nezaplacením příspěvků;
- neodevzdáním závazné přihlášky na novou sezónu;
- hrubým porušením pravidel klubu.

K roku 2022 evidovala futsalová část 22 hráčů a 3 členy realizačního týmu. Volejbalová část klubu evidovala k roku 2022 60 dívek v kategorii mládeže a 20 žen a dva trenéry žen. Trenéři mládeže jsou zároveň členy kategorie žen.

V následující tabulce lze vypočítat postupný navyšující se počet členů. Důvodem je to, že v roce 2017 klub založil kategorii mládeže volejbalu, která se každým rokem zvětšuje. První rok, kdy se v klubu objevila mládež, měl klub v odvětví volejbalu 20 dívek různých věkových kategorií, 12 žen a 2 trenéry žen. Tento rok byla představena akce s názvem „Léto s volejbalem“, která měla za cíl během léta představit dětem volejbal a v nejlepším případě získat lásku k tomuto sportu. Tato akce měla větší úspěch, než klub očekával, a tak se rozhodl v následujícím roce svou základnu rozšířit a dát kategoriím větší řád. Byly založeny věkové a výkonnostní kategorie a začaly se pravidelně pořádat tréninky.

Tabulka 2 - Počet členů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

Rok	Počet členů – futsal	Počet členů – volejbal
2011	16	12
2012	18	13
2013	17	12
2014	21	15
2015	20	13
2016	20	14
2017	24	34
2018	24	50
2019	23	70
2020	25	50
2021	24	70
2022	25	82

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Počet členů u futsalového oddělení se téměř neměnil a jejich počet se během let 2011-2022 pohyboval v rozmezí 16-25 členů. Oproti tomu volejbalová část zaznamenala velký nárůst svých členů. Jak již bylo zmíněno výše, tato část se rozšířila o mládež a tím pádem se začala výrazně navyšovat členská základna.

#### 4.1.4 Práva a povinnosti členů

Členství v klubu zahrnuje následující práva a povinnosti:

- včas a řádně splácet členské příspěvky a v případě zařazení do oficiální soutěže pod hlavičkou Českého volejbalového svazu nebo Fotbalové asociace České republiky včas a řádně splácet registrační poplatky;
- vždy zachovat fair-play, a to jak při tréninkách, tak při zápasech a jiných akcích s klubem spojených;
- dodržovat pravidla a stanovy klubu;
- ochraňovat majetek klubu – pomůcky, herní náčiní, klubové oblečení (pokud není zakoupeno) spadá vždy klubu a člen má povinnost tento majetek chránit;
- členové mají právo účastnit se jednání orgánů, volit na nich a platně hlasovat.

#### **4.1.5 Rozpočet klubu**

Vzhledem k tomu, že je klub neziskovou organizací, mnoho příjmů nezískává. Nicméně ke správnému fungování jsou finanční prostředky nezbytné, a proto je nutné si prostředky zajistit.

Příjmy klubu jsou tvořeny z:

- příspěvků jednotlivých členů;
- dotací (od roku 2017 jsou získávány dotace na mládež);
- sponzorství a dary (na nepravidelné bázi);
- vstupné na utkání (týká se pouze futsalového oddílu);
- ostatní příjmy (příjmy z prodeje vstupenek na ples pořádaný klubem atd.).

Naopak výdaje klubu jsou následující:

- výdaje na hlavní činnost klubu;
- výdaje na organizační činnost;
- výdaje na investice;
- výdaje na rozvoj – trenéři se pravidelně účastní seminářů a školení, aby mohli informace dále předávat a rozvíjet své členy;
- výdaje na hospodaření – takovými výdaji se rozumí energie, pronájem haly, správní poplatky, a podobně.

#### **4.1.6 Přehled o příjmech a výdajích**

Klub eviduje příjmy z příspěvků, z dotací, z darů, ze vstupného a dalších příjmů.

Příspěvky klubu jsou dány počtem členů a výší příspěvků. V letech 2011-2014 byla výše příspěvků nastavena na 3 000 Kč, v letech 2015-2018 na 3 800 Kč a v letech 2019-2022 na 4 500 Kč. Dary dostává klub nepravidelně, nicméně nejčastěji od firmy Neonlak s.r.o., která přispívá na chod klubu od roku 2019. Vstupné na západy získává klub z vybírání vstupného na futsalové zápasy a mezi ostatní příjmy jsou zařazeny příjmy z pořádání plesu.

Výdaje klubu jsou tvořeny výkonovou spotřebou, kterou se rozumí nákup materiálu, služeb a nájemné.

Dalším výdajem jsou osobní náklady, které představují mzdy a sociální a zdravotní pojištění trenérů. Položka ostatní náklady obsahuje rozvoj a školení trenérů. Příjmy a výdaje klubu FC Malibu Mladá Boleslav jsou vyobrazeny v níže uvedených tabulkách.

Tabulka 3 - Příjmy klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Příspěvky	69	78	72	93	106,4	110,2
Dotace	42	45	50	52	53	56
Dary	0	0	0	0	10	0
Vstupné	4	7	5	7	8	10
Ostatní	0	0	0	0	0	0
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Příspěvky	201,4	262,2	396	315	400,5	459
Dotace	70,5	75	82,2	96	102	110
Dary	0	0	15	5	5	10
Vstupné	9	9	9	10	10	11
Ostatní	0	0	0	10	15	17

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Tabulka 4 - Výdaje klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	65	70	72	85	110	108
Osobní náklady	41	49	55	55	60,2	60,5
Ostatní náklady	0	0	0	10	6,2	10,7
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	164	216,8	317,6	275	330,3	383
Osobní náklady	82,9	98,4	155,6	110	158,2	172
Ostatní náklady	20	15	10	12	14	19

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

#### 4.1.7 Dotace klubu

Aby mohl klub zabezpečit svůj provoz, je pro něj nezbytně nutné spolu s přijímáním příspěvků také čerpání dotací. V tabulce níže je vyobrazena výše dotací ve zkoumaných letech 2011–2022. Tento druh příjmu je pro klub především na úhradu nákladů na mzdy, nájemné a spotřebu materiálu. Z tabulky je zřejmé, že příjem dotací má rostoucí trend, který je způsoben průběžným navyšováním počtu členů. Dalším důvodem navyšování dotací je fakt, že v roce 2017 byly založeny kategorie mládeže v oblasti volejbalu.



Klub čerpá dotace od fyzických a právnických osob, příspěvky od svazu – volejbalového i fotbalového a od roku 2017 také dotaci nesoucí název Můj klub. Tato dotace je poskytována Národní sportovní agenturou a lze ji využít na sportovní aktivity dětí a mládeže od 4 do 19 let.

Dále také na zabezpečení sportovní, tělovýchovné a organizační funkce žadatele, činnosti zahrnující provoz a údržbu sportovních zařízení. Pro čerpání dotace Můj klub je nutné splňovat kritérium pro věcné hodnocení, kterým je právě aktivita dětí a mládeže. (Národní sportovní agentura, 2024)

Všechny čerpané dotace jsou řazeny mezi neinvestiční, tedy nesmí být použity na pořízení investičního majetku, na úhradu úroků, srážek a jiných finančních postihů, dále nesmí být využity na duplicitní úhradu stejných nákladů z různých zdrojů včetně zdrojů ze státního rozpočtu, na úhradu leasingu, a podobně. Tyto podmínky jsou dány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. (MŠMT, 2022)

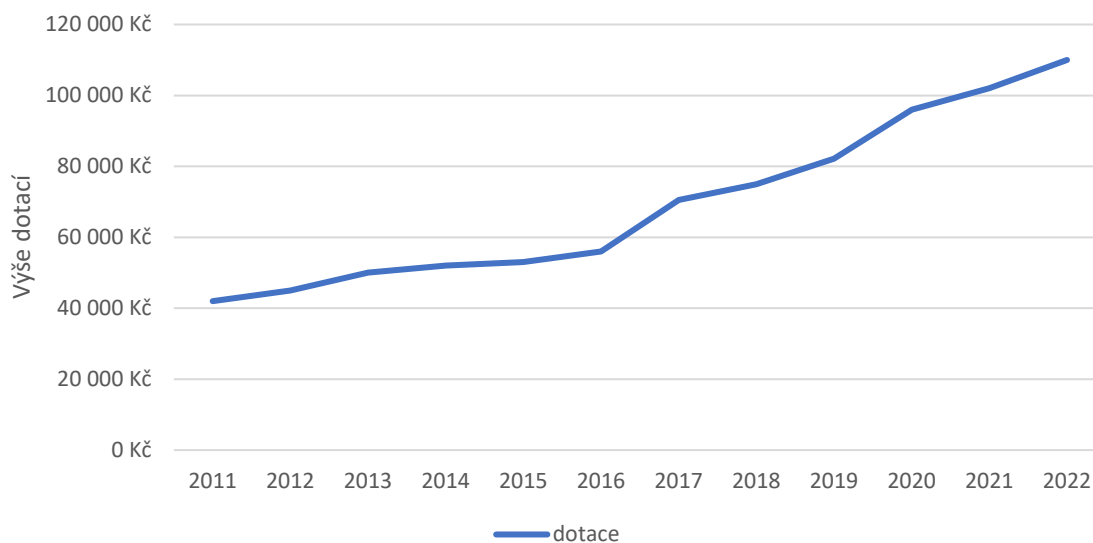
Tabulka 5 - Čerpané dotace klubem FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

Rok	Název dotace	Suma dotací
2011	Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	42 000 Kč
2012	Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	45 000 Kč
2013	Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	50 000 Kč
2014	Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	52 000 Kč
2015	Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	53 000 Kč
2016	Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	56 000 Kč
2017	Můj klub 17 + Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	70 500 Kč
2018	Můj klub 18 + Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	75 000 Kč
2019	Můj klub 19 + Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	82 200 Kč
2020	Můj klub 20 + Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	96 000 Kč
2021	Můj klub 21 + Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	102 000 Kč
2022	Můj klub 22 + Příspěvky od svazu + Příspěvky od FO a PO	110 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Pro přehlednější vyobrazení rostoucího trendu je níže uveden graf, ze kterého je zřejmé, že v roce 2017 došlo k výraznému navýšení dotací z důvodu, který je již uveden výše.

Graf 1 – Čerpání dotací klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

## 4.2 Finanční analýza klubu

V této kapitole je zhodnoceno hospodaření pomocí analýzy zdrojů financování a k provedené horizontální a vertikální analýze je realizována i analýza hospodaření za využití vybraných poměrových ukazatelů – rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita a autarkie. Z výsledků provedeného rozboru hospodaření je pomocí analýzy časových řad predikován možný budoucí vývoj klubu v oblasti hospodaření.

### 4.2.1 Absolutní ukazatele

#### Vertikální analýza aktiv a pasiv

Vertikální analýza aktiv a pasiv klubu FC Malibu Mladá Boleslav byla provedena na základě rozvahy, kterou lze nalézt v přílohách (č. 2), přičemž její výsledky jsou zobrazeny v následujících tabulkách. Vertikální analýza byla zjištěna pomocí vzorce č. 1.

V níže uvedené tabulce č. 6 je vypočtena vertikální analýza aktiv z pohledu absolutního i procentuálního poměru.

## Vertikální analýza aktiv

Tabulka 6 - Vertikální analýza aktiv klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžný majetek</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
Pohledávky	4	21,1	7	30,4	2	16,7	0	0	4	40	4	33,3
Kr. finanční majetek	15	78,9	16	69,9	10	83,3	10	100	6	60	8	66,7

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžný majetek</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
Pohledávky	9	31	9	28,1	9	31	10	21,3	10	25	11	25,6
Kr. finanční majetek	20	69	23	71,9	20	69	37	78,7	30	75	32	74,4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z tabulky lze vypočítat, že klub nedisponuje žádným dlouhodobým majetkem. Proto je ve všech letech u stálých aktiv 0 %.

Veškerá aktiva jsou obsažena pouze v oběžném majetku, a to v pohledávkách a krátkodobém finančním majetku. Pohledávky jsou v klubu tvořeny pouze provozováním seminářů pro jiné sportovní organizace, což nepředstavuje hlavní činnost klubu. Proto je podíl pohledávek na celkových aktivech spíše nižší.

Z tabulky výše je zřejmé, že největší část majetku je tvořena krátkodobým finančním majetkem, kdy například v roce 2014 představoval celých 100 % aktiv. Tato zjištěná hodnota dosahovala plné výše z důvodu zániku veškerých pohledávek. V tomto roce se totiž klub potýkal s absencí školitele, a tak byly veškeré semináře pozastaveny a tím i odstraněny veškeré pohledávky. Absence školitele ovlivnila i roky 2013, 2015 a 2016. V roce 2013 se konal seminář jen k začátku roku a pohledávky tak činily pouhé 2 000 Kč. To představovalo poměr mezi pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem 16,7 % ku 83,3 %. V roce 2015 a 2016 klub zaměstnal nového školitele a pohledávky postupně začaly stoupat. Od roku 2017 se situace stabilizovala na přibližně 20–30 % pohledávek vůči celkovému oběžnému majetku.

Krátkodobý finanční majetek si klub ponechává jako finanční rezervu pro nepředvídatelné výdaje a po většinu sledovaného období vykazuje poměr 70-80 % na oběžném majetku. Jak již bylo zmíněno, výjimkou jsou roky 2013-2016 z důvodů snížení pohledávek.

#### Vertikální analýza pasiv

V tabulce níže (č. 7) je také vypočtena vertikální analýza pasiv, ze které je zřejmé, že poměr vlastního a cizího kapitálu je v průběhu let relativně nestabilní. Tabulka zobrazuje vertikální analýzu v absolutních i procentuálních hodnotách.

Tabulka 7 - Vertikální analýza pasiv klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>PASIVA celkem</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>9</b>	<b>47,4</b>	<b>11</b>	<b>47,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>-3</b>	<b>-25</b>
Výsledek hospodaření	9	47,4	11	47,8	0	0	2	20	1	10	-3	-25
<b>Cizí zdroje</b>	<b>10</b>	<b>52,6</b>	<b>12</b>	<b>52,2</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>15</b>	<b>125</b>
Krátkodobé závazky	10	52,6	12	52,2	12	100	8	80	9	90	15	125

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>PASIVA celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>14</b>	<b>48,3</b>	<b>16</b>	<b>50</b>	<b>19</b>	<b>65,5</b>	<b>39</b>	<b>83</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>33</b>	<b>76,7</b>
Výsledek hospodaření	14	48,3	16	50	19	65,5	39	83	30	75	33	76,7
<b>Cizí zdroje</b>	<b>15</b>	<b>51,7</b>	<b>16</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>34,5</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>23,3</b>
Krátkodobé závazky	15	51,7	16	50	10	34,5	8	17	10	25	10	23,3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Jak již bylo zmíněno výše, výpočty poukazují na nestabilitu poměrů mezi vlastním a cizím kapitálem. V letech 2011, 2012, 2017 a 2018 byl poměr vlastního a cizího kapitálu téměř vyrovnán. Výrazný nepoměr lze vypočítat v roce 2013, který vykazuje dokonce 100 % cizího kapitálu. Je to způsobeno nulovým výsledkem hospodaření v tomto roce. Jelikož je klub neziskovou organizací, neklade si za cíl maximalizovat tuto hodnotu. Zároveň jiný druh vlastního kapitálu klub neviduje. V letech 2014-2016 je také vyšší poměr cizího kapitálu, kdy v roce 2016 dokonce přesahuje 100 % vzhledem k zápornému výsledku hospodaření. Bylo to způsobeno absencí ostatních výnosů, které v klubu představují dary.

Tato položka byla v roce 2016 nulová a způsobila nižší hodnotu výnosů než nákladů. Výsledek hospodaření tohoto roku proto vykazoval -3000 Kč.

Oproti tomu roky 2019-2022 vykazují opačný trend, kdy se navyšuje poměr vlastního kapitálu. V těchto letech klub získával dary od sponzorů a také byly navýšeny tržby. Tržby byly od roku 2020 navýšeny kvůli pořádání plesu a s ním související prodej lístků.

### Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza klubu byla zjištěna také z rozvahy, kterou lze nalézt v přílohách (č. 2) a výpočty byly provedeny pomocí vzorců č. 2 a 3.

Následující tabulka (č. 8) vyobrazuje výpočty, pomocí kterých byla zjištěna horizontální analýza aktiv z pohledu absolutní a procentuální změny.

### Horizontální analýza aktiv

Tabulka 8 - Horizontální analýza aktiv klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2012/11		2013/12		2014/13		2015/14		2016/15		2017/16	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>AKTIVA celkem</b>	4	21,1	-11	-47,8	-2	-16,7	0	0,0	2	20,0	17	141,7
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Oběžný majetek</b>	4	21,1	-11	-47,8	-2	-16,7	0	0,0	2	20,0	17	141,7
Pohledávky	3	75,0	-5	-71,43	-2	-100,0	4	0,0	0	0,0	5	125,0
Kr. finanční majetek	1	6,7	-6	-37,5	0	0,0	-4	-40,0	2	33,3	12	150,0

	2018/17		2019/18		2020/19		2021/20		2022/21	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>AKTIVA celkem</b>	3	10,3	-3	-9,4	18	62,1	-7	-14,9	3	7,5
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Oběžný majetek</b>	3	10,3	-3	-9,4	18	62,1	-7	-14,9	3	7,5
Pohledávky	0	0,0	0	0,0	1	11,11	0	0,0	1	10,0
Kr. finanční majetek	3	15,0	-3	-13,04	17	85,0	-7	-18,9	2	6,7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z tabulky je zřejmé, že meziroční změny nemají stálý trend a různě kolísají. Největší meziroční nárůst lze vyzorovat mezi lety 2017 a 2016, kdy nárůst celkových aktiv vzrostl o 141,7 %. V roce 2017 byly navýšeny pohledávky i krátkodobý finanční majetek z důvodu založení volejbalové mládeže a tím výrazné navýšení členů.

V tomto roce vzrostl krátkodobý finanční majetek o 12 000 Kč z důvodu poměrně výrazného navýšení příjmu z příspěvků. Také byly navýšeny pohledávky o 5 000 Kč. Toto navýšení bylo způsobeno postupným vybudováním značky klubu a získání více účastníků seminářů. Naopak největší snížení proběhlo mezi lety 2013 a 2012. V roce 2013 byl snížen krátkodobý finanční majetek o 6 000 Kč. Pohledávky zaznamenaly také snížení a to o 5 000 Kč. Toto snížení nastalo z důvodů postupného rušení pořádaných seminářů. Oproti roku 2012 byly pohledávky sníženy o 5 000 Kč – tedy o více jak 70 %.

Dalším významným rokem je rok 2020, kdy byl pořádán první futsalovo-volejbalový ples a tím byly výrazně navýšeny krátkodobý finanční majetek z důvodu prodeje vstupenek. Proto byl v tomto roce zaznamenán nárůst celkových aktiv o více než 62 %.

### Horizontální analýza pasiv

V tabulce č. 9, která je k nahlédnutí níže, lze nahlédnout na výpočty horizontální analýzy pasiv v absolutní a procentuální změně.

Tabulka 9 - Horizontální analýza pasiv klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2012/11		2013/12		2014/13		2015/14		2016/15		2017/16	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>PASIVA celkem</b>	4	21,1	-11	-47,8	-2	-16,7	0	0,0	2	20,0	17	141,7
<b>Vlastní kapitál</b>	2	22,2	-11	-100,0	2	X	-1	-50,0	-4	-400,0	17	566,7
Výsledek hospodaření	2	22,2	-11	-100,0	2	X	-1	-50,0	-4	-400,0	17	566,7
<b>Cizí zdroje</b>	2	20,0	0	0,0	-4	-33,3	1	12,5	6	66,7	0	0,0
Krátkodobé závazky	2	20,0	0	0,0	-4	-33,3	1	12,5	6	66,7	0	0,0

	2018/17		2019/18		2020/19		2021/20		2022/21	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>PASIVA celkem</b>	3	10,3	-3	-9,4	18	62,1	-7	-14,9	3	7,5
<b>Vlastní kapitál</b>	2	14,3	3	18,8	20	105,3	-9	-23,1	3	10,0
Výsledek hospodaření	2	14,3	3	18,8	20	105,3	-9	-23,1	3	10,0
<b>Cizí zdroje</b>	1	6,7	-6	-37,5	-2	-20,0	2	25,0	0	0,0
Krátkodobé závazky	1	6,7	-6	-37,5	-2	-20,0	2	25,0	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Na základě výše uvedených výpočtů vertikální analýzy aktiv a pasiv lze konstatovat, že meziroční změny v pasivech jsou velmi kolísavé. Mezi roky 2012 a 2013 došlo ke snížení celkových pasiv o 47,8 %. Tento propad byl způsoben nulovým výsledkem hospodaření v roce 2013.

V tomto roce se hodnoty nákladů a výnosů vyrovnaly z důvodu mírného snížení přijatých příspěvků, a naopak zvýšení osobních nákladů, které v klubu představují mzdy trenérům. Tento náklad se navyšuje konstantně po celou dobu sledovaného období.

S růstem členů je totiž nutné navyšování i trenérské základny. V letech 2014 až 2016 docházelo k drobnému kolísání výsledku hospodaření, což zároveň způsobilo kolísání i vlastního kapitálu. Značný propad zaznamenal klub u vlastního kapitálu právě v roce 2016, kdy se meziroční změna snížila o 400 % z důvodu záporného výsledku hospodaření. V tomto roce oproti předchozímu roku nezískal klub žádné dary a byly tak poníženy výnosy. Naopak výraznou změnu do kladných hodnot vlastního kapitálu lze vidět ihned další rok, kdy změna dosahuje navýšení o 566,7 %. V tomto roce došlo k výraznému navýšení výnosů z členských příspěvků a byl tak navýšen výsledek hospodaření. Z tohoto důvodu zaznamenal klub tuto vysokou změnu. V roce 2018 došlo oproti roku 2017 k nepatrnému nárůstu o 3 000 Kč. Nicméně se hodnota celkových pasiv ihned v roce 2019 zase o 3 000 Kč snížila. Naopak v roce 2020 dosahovala celková pasiva nárůst o 62,1 %, tedy o 18 000 Kč. V tomto roce byl totiž výrazně vyšší výsledek hospodaření z důvodu navýšení výnosů. Od roku 2020 pořádá klub ples a z prodeje lístků navyšuje své tržby.

## Vertikální analýza výnosů a nákladů

V klubu se vyskytují z výnosů pouze provozní dotace, přijaté příspěvky, tržby za vlastní výkony, za služby a za zboží a také ostatní výnosy. Ostatní výnosy představují v klubu nepravidelné přijaté dary a tržby vstupné na sportovní utkání a vstupné z plesu, který je pořádán každoročně od roku 2020.

V níže uvedených tabulkách (č. 10 a 11) jsou provedeny výpočty pro vertikální analýzu výnosů a nákladů. Pro zjištění níže uvedených výsledků byl použit vzorec č. 1.

### Vertikální analýza výnosů

Tabulka 10 - Vertikální analýza výnosů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>VÝNOSY celkem</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>176</b>	<b>100</b>
Provozní dotace	42	36,5	45	34,6	50	39,4	52	34,2	53	29,9	56	31,8
Přijaté příspěvky	69	60	78	60	72	56,7	93	61,2	106	60	110	62,5
Tržby	4	3,5	7	5,4	5	3,9	7	4,6	8	4,5	10	5,7
Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5,6	0	0

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>VÝNOSY celkem</b>	<b>281</b>	<b>100</b>	<b>346</b>	<b>100</b>	<b>502</b>	<b>100</b>	<b>436</b>	<b>100</b>	<b>533</b>	<b>100</b>	<b>607</b>	<b>100</b>
Provozní dotace	71	25,1	75	21,7	82	16,4	96	22	102	19,2	110	18,1
Přijaté příspěvky	201	71,7	262	75,7	396	78,9	315	72,3	401	75,2	459	75,6
Tržby	9	3,2	9	2,6	9	1,8	20	4,6	25	4,7	28	4,6
Ostatní výnosy	0	0	0	0	15	2,9	5	1,1	5	0,9	10	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z provedené vertikální analýzy je zřejmé, že největší podíl na výnosech klubu představují přijaté příspěvky. Jejich podíl se během let 2011–2016 příliš neměnil a vykazoval hodnotu okolo 60 %. Od roku 2017 se přijaté příspěvky navyšovaly a tím i jejich podíl na celkových výnosech. V roce 2017 se totiž v klubu založila kategorie mládeže a každým dalším rokem se členská základna rozšiřovala. S členskou základnou přibývaly i příjmy z členských příspěvků, a tak od roku 2017 klub zaznamenal navýšení poměru přijatých příspěvků vůči celkovým výnosům. Tento podíl představuje hodnoty v rozmezí 71,7 % a 78,9 %.



Dále představují vysoký podíl provozní dotace, které se za celé sledované období podílí na celkových výnosech v rozmezí mezi 20 a 40 %. Výjimkou jsou roky 2019, 2021 a 2022. Tento nižší podíl je způsoben pouze navyšováním podílu příspěvků, protože dotace mají v klubu stále rostoucí trend. Na tento trend lze nahlédnout v již výše vyobrazeném grafu č. 1. Dále mají na celkových výnosech podíl tržby a ostatní výnosy. Nicméně obě tyto položky představují pouze malou část a pro klub nejsou příliš významné. Tržby vykazují největší podíl v roce 2016 a to pouze 5,68 % a ostatní výnosy v roce 2015, kdy se na celkových výnosech podílí 5,64 procenty. Takto nízký podíl je vzhledem k druhu organizace normálním jevem.

### Vertikální analýza nákladů

Po provedené vertikální analýze výnosů byla taktéž provedena vertikální analýza nákladů, jejíž výsledky byly zaneseny do níže uvedené tabulky č. 11.

Tabulka 11 - Vertikální analýza nákladů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>NÁKLADY celkem</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>179</b>	<b>100</b>
Nákupy a služby	65	61,3	70	58,8	72	56,7	85	56,7	110	62,4	108	60,3
Osobní náklady	41	38,7	49	41,2	55	43,3	55	36,7	60	34,1	61	33,8
Ostatní náklady	0	0	0	0	0	0	10	6,6	6	3,5	11	5,9

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>NÁKLADY celkem</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>330</b>	<b>100</b>	<b>483</b>	<b>100</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>503</b>	<b>100</b>	<b>574</b>	<b>100</b>
Nákupy a služby	164	61,5	217	65,7	318	65,7	275	69,3	330	65,7	383	66,7
Osobní náklady	83	31	98	29,8	156	32,2	110	27,7	158	31,5	172	30
Ostatní náklady	20	7,5	15	4,5	10	2,1	12	3	14	2,8	19	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Náklady klubu jsou z největší části tvořeny nákupy a službami, kam jsou řazeny převážně nájemné za prostory využívané k tréninkům a také nákup pomůcek. Celkové náklady jsou těmito náklady tvořeny po celou dobu sledovaného období v rozmezí 56,7 % a 69,3 %.

Další položkou v celkových nákladech jsou náklady osobní, tedy náklady na mzdy trenérům, a sociální a zdravotní pojištění. U těchto nákladů lze vyzorovat nepatrný pokles, kdy například v roce 2012 představovaly podíl 41,18 % na celkových nákladech a v roce 2022 je to již pouze necelých 30 %. I přesto, že tyto náklady za celé sledované období rostly, nákupy a služby dosahovaly rychlejšího nárůstu. Poslední položkou nákladů jsou ostatní náklady, které představují od roku 2014 do roku 2022 podíl mezi 3-7,5 %. Mezi tyto náklady jsou řazeny náklady na rozvoj trenérů, které v celkových nákladech představují pouze velmi malou část.

Od roku 2011 do roku 2016 lze vyzorovat postupný nárůst nákladů na nákupy a služby. Tento trend je zcela přirozený a byl způsoben pozvolným nárůstem členské základny a s tím související potřebou více nakupovat vybavení.

V roce 2017 již bylo potřeba rozšířit i tréninkové jednotky a pronajmout si více tréninkových prostorů. Z tohoto důvodu byly náklady na služby navýšeny na 83 000 Kč, což je o 22 000 Kč více než v roce 2016. Také se začala rozšiřovat trenérská základna a s tím související osobní náklady a ostatní náklady. Od roku 2017 tyto náklady rostly, ale jejich poměr se i přesto pohyboval okolo 30 % na celkových nákladech z důvodu rychlejšího růstu nákladů na nákupy a služby.

## Horizontální analýza výnosů a nákladů

V této kapitole jsou představeny výsledky horizontální analýzy výnosů a nákladů, která má za cíl poskytnout hlubší pohled do ekonomické struktury klubu. Výsledky této analýzy jsou vyobrazeny v absolutním a procentuálním vyjádření v následujících tabulkách č. 12 a 13 a jejich výpočty byly provedeny pomocí vzorců č. 2 a 3.

### Horizontální analýza výnosů

Tabulka 12 - Horizontální analýza výnosů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2012/11		2013/12		2014/13		2015/14		2016/15		2017/16	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	15	13,0	-3	-2,3	25	19,7	25	16,7	-1	-0,7	105	59,4
Provozní dotace	3	7,1	5	11,1	2	4,0	1	1,9	3	5,7	15	25,9
Přijaté příspěvky	9	13,0	-6	-7,7	21	29,2	13	14,4	4	3,6	91	82,8
Tržby	3	75,0	-2	-28,6	2	40,0	1	14,3	2	25,0	-1	-10,0
Ostatní výnosy	0	X	0	X	0	X	10	X	-10	-100,0	0	X

	2018/17		2019/18		2020/19		2021/20		2022/21	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	65	23,3	156	45,1	-66	-13,2	97	22,1	75	14,0
Provozní dotace	5	6,4	7	9,6	14	16,8	6	6,2	8	7,8
Přijaté příspěvky	61	30,2	134	51,0	-81	-20,5	86	27,1	59	14,6
Tržby	0	0,0	0	0,0	11	122,2	5	25,0	3	12,0
Ostatní výnosy	0	X	15	X	-10	-66,7	0	0,0	5	100,0

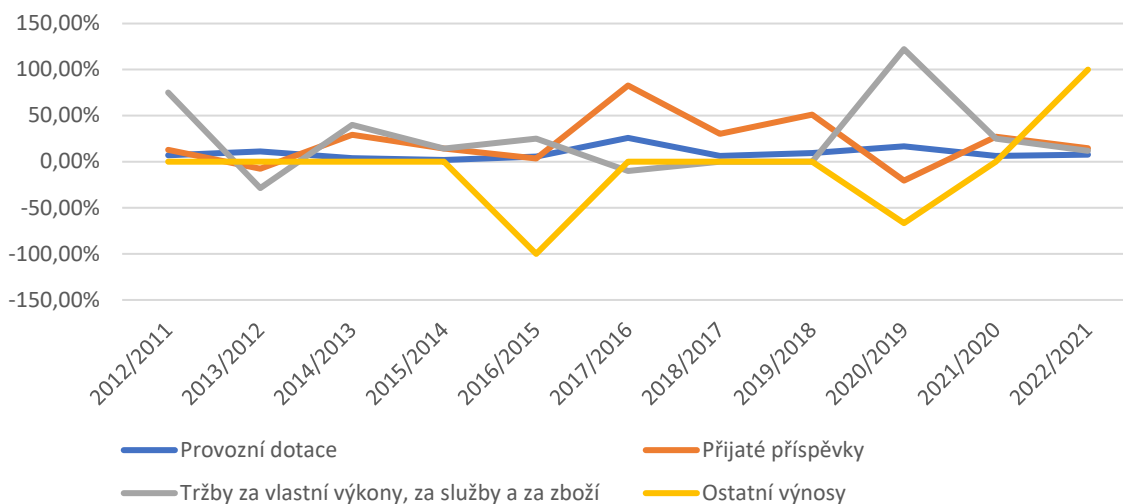
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Na základě výsledků lze konstatovat, že výnosy klubu vykazují meziročně nepravidelné výkyvy. Například v roce 2017 zaznamenal klub meziroční nárůst o 59,4 %.

Takto vysoká hodnota byla zapříčiněna zavedením mládeže volejbalu a s tím související nárůst přijatých příspěvků. V tomto roce se navýšily právě příspěvky o více než 80 %. Naopak poměrně vysoký pokles byl zaznamenán v roce 2020, kdy se celkové výnosy snížily oproti roku 2019 o 13,2 %. Důvodem tohoto propadu byl propad ostatních výnosů o necelých 67 %. V roce 2019 totiž klub dostal jednorázový dar ve výši 15 000 Kč od společnosti Neolák z Mladé Boleslavi, která přispívala na chod klubu i nadále, ale v menších částkách. Například právě v roce následujícím získal klub dar ve výši 5 000 Kč. To způsobilo pokles ostatních výnosů.

Pro lepší přehled byl vyobrazen graf (č. 2), který zobrazuje jednotlivé položky výnosů.

Graf 2 – Horizontální analýza výnosů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z grafu lze vypočítat, že provozní dotace v průběhu let nikdy nezaznamenaly nižší hodnotu než v roce předchozím. To lze potvrdit v grafu č. 1, kde je vidět navyšující se trend přijímaných dotací. Nejvyšší nárůst dotací klub zaznamenal v roce 2017, kdy byly dotace oproti předešlému roku vyšší o téměř 26 000 Kč.

Přijaté příspěvky zaznamenaly v klubu poměrně rozkolísané hodnoty. V roce 2013 došlo k poklesu oproti předchozímu roku o 6 000 Kč a v následujícím roce nárůst o 21 000 Kč. Tento výkyv byl způsoben odchodem několika členů klubu a následným náborem v roce 2014. Následující roky příjmy z přijatých příspěvků spolu s nárůstem členů. Největší takový nárůst zaznamenal klub v roce 2017 a proto byly i přijaté příspěvky oproti roku 2016 navýšeny o 82,8 %. Do roku 2019 klub přijímal příspěvky stále vždy vyšší než v roce předchozím.

Výjimkou byl rok 2020, kdy klub poznamenala celosvětová pandemie a poměrně vysoký počet členů zrušil své členství. V tomto roce byla zaznamenán meziroční pokles o 20,5 %. Další sledované roky, tedy roky 2021 a 2022, byly již poměrně stabilní a vykazovaly znovu nárůst přijatých příspěvků.

Co se týče tržeb za vlastní výkony, za služby a za zboží, klub zaznamenal časté výkyvy. Důvodem je převážně fakt, že klub přijímá tržby pouze ze vstupného na futsalové zápasy a od roku 2020 také za vstupné na ples, který se ale koná pouze jednou ročně.

Do roku 2020 se tedy tržby pohybovaly v rozmezí od 4 do 10 tisíc korun, přičemž největší tržby jsou zaznamenány v roce 2015 a 2016. V sezoně 2015 se totiž dosahovalo dobrých výsledků, a proto bylo vstupné navýšeno a byla také zvýšena návštěvnost na utkání. Od roku 2020 se tržby výrazně navýšily, a proto byla zaznamenána mezi roky 2019 a 2020 změna o 122,2 %.

V ostatních výnosech klub vykazuje dary. Jelikož jsou tyto dary nepravidelného charakteru, je zřejmé, že budou tyto výnosy vykazovat poměrně vysoké výkyvy. Do roku 2014 byly tyto výnosy nulové, v roce 2015 dosahovaly výše 10 000 Kč a v roce 2016 byly znovu nulové. Tento vývoj představuje meziroční pokles mezi roky 2016 a 2015 o 100 %. Tyto dary jsou, jak již bylo uvedeno, nepravidelné. Z tohoto důvodu jsou tyto vysoké meziroční výkyvy pro klub normálním jevem.

#### Horizontální analýza nákladů

Po provedení horizontální analýzy výnosů, byla provedena horizontální analýza nákladů. Následující tabulka (č. 13) vyobrazuje výsledky této analýzy.

*Tabulka 13 - Horizontální analýza nákladů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022*

	2012/11		2013/12		2014/13		2015/14		2016/15		2017/16	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>NÁKLADY celkem</b>	13	12,3	8	6,7	23	18,1	26	17,6	3	1,6	88	48,9
Nákupy a služby	5	7,7	2	2,9	13	18,1	25	29,4	-2	-1,8	56	51,9
Osobní náklady	8	19,5	6	12,2	0	0,0	5	9,5	0	0,5	22	37,0
Ostatní náklady	0	X	0	X	10	X	-4	-38,0	5	72,6	9	86,9

	2018/17		2019/18		2020/19		2021/20		2022/21	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>NÁKLADY celkem</b>	63	23,7	153	46,3	-86	-17,8	106	26,6	72	14,2
Nákupy a služby	53	32,2	101	46,5	-43	-13,4	55	20,1	53	16,0
Osobní náklady	16	18,7	57	58,1	-46	-29,3	48	43,8	14	8,7
Ostatní náklady	-5	-25,0	-5	-33,3	2	20,0	2	16,7	5	35,7

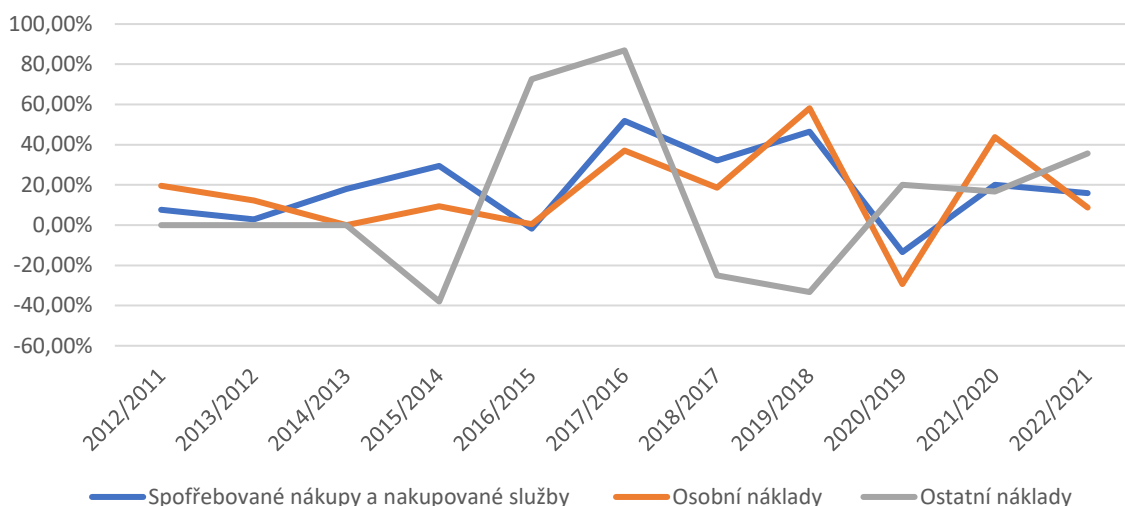
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Pomocí provedené analýzy bylo zjištěno, že od roku 2011 do roku 2019 celkové náklady meziročně rostly. V roce 2020 byla naopak meziroční změna -17,8 % z důvodu snížení nákladů na nákup a služby a také osobní náklady.

Toto snížení bylo zapříčiněno celosvětovou pandemií kvůli onemocnění Covid-19, kdy vzhledem k vládním restrikcím nebylo možné trénovat, a tak bylo poníženo nájemné i mzdy trenérům. Zajímavý je i rok 2017 a 2019, kdy meziroční změna dosahovala více než 45 %. V roce 2017 to bylo zapříčiněno vznikem mládežnických kategorií ve volejbalové části klubu a v roce 2019 výrazným posílením v trenérské základně a s tím spojené navýšení mezd a investicí do tréninkového vybavení.

Pro lepší přehled byl vyobrazen graf (č. 3), který zobrazuje jednotlivé položky nákladů.

Graf 3 – Horizontální analýza nákladů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z grafu je patrné, že veškeré náklady vykazují vysoké výkyvy. Konkrétně spotřebované nákupy a nakupované služby mezi roky 2014 a 2015 zaznamenaly výrazný nárůst o 29,4 %, což představuje nárůst o 25 tisíc korun. V roce 2015 bylo investováno do tréninkového vybavení, což mělo za následek navýšení těchto nákladů. Další výraznou změnou byl rok 2017, kdy náklady na nákupy a služby vzrostly o 51,9 %. Tento jev byl způsoben navýšením členů ve volejbalovém odvětví a nutností navýšit tréninkové jednotky. S navýšením těchto jednotek souvisí navýšení nájemného za tréninkové prostory. Bylo také nutné nakoupit více pomůcek. Proto byly tyto náklady oproti roku 2016 vyšší o 56 tisíc korun.

Další položkou nákladů jsou osobní náklady, které představují mzdy trenérům a s tím související odváděné sociální a zdravotní pojištění. V těchto nákladech byla zjištěna výrazná změna v roce 2020, kdy byly tyto náklady sníženy o 29,3 %. V tomto roce nebylo možné tolik trénovat, a tak byly i náklady na trenéry nižší.

Z grafu je také patrné, že ostatní náklady mají velmi nestabilní trend. Do roku 2013 byly tyto náklady nulové a v roce 2015 klesly oproti předchozímu roku o 38 %. Tyto náklady jsou pro klub jednorázové a jsou určeny na rozvoj trenérské základny. Takový rozvoj trenérů je prováděn pomocí trenérských seminářů a účast klubu je velmi nepravidelná. Z tohoto důvodu jsou meziroční změny v ostatních nákladech rozkolísané.

#### 4.2.2 Poměrové ukazatele

K provedené vertikální a horizontální analýze byly použity další nástroje finanční analýzy, a to poměrové ukazatele. Pro posouzení výkonnosti a finanční stability byly použity následující poměrové ukazatele: **rentabilita** (rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita nákladů a rentabilita tržeb), **aktivita** (obrat celkových aktiv, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků), **zadluženost** (ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování), **likvidita** (I., II. a III. stupeň) a **autarkie**.

#### Rentabilita

Ukazatel rentability poskytuje informaci o tom, jak je organizace efektivní ve svém podnikání. Pro výpočet je poměřován zisk se zdroji, kterými byl daný zisk vytvořen. V rámci diplomové práce byla vypočtena rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita nákladů a rentabilita tržeb.

Výsledky výše vyčtených druhů rentabilit jsou vyobrazeny v následující tabulce. Data pro výpočet byla použita z rozvahy a výkazu zisku a ztráty a výsledky byly zjištěny pomocí vzorců č. 6, 7, 8, a 9 pro jednotlivé druhy rentability.

Tabulka 14 - Rentabilita klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý zisk (v tis. Kč)	9	11	0	2	1	-3
Celková aktiva (v tis. Kč)	19	23	12	10	10	12
Celkový vlastní kapitál (v tis. Kč)	9	11	0	2	1	-3
Celkové náklady (v tis. Kč)	106	119	127	150	176	179
Celkové tržby (v tis. Kč)	4	7	5	7	8	10
Dlouhodobý kapitál (v tis. Kč)	9	11	0	2	1	-3
EBIT (v tis. Kč)	9	11	0	2	1	-3
<b>Rentabilita aktiv</b>	<b>47,37 %</b>	<b>47,83 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>20,0 %</b>	<b>10,0 %</b>	<b>-25,0 %</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>N/A</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Rentabilita nákladů</b>	<b>8,49 %</b>	<b>9,24 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1,33 %</b>	<b>0,57 %</b>	<b>-1,67 %</b>
<b>Rentabilita tržeb</b>	<b>225,0 %</b>	<b>157,1 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>28,57 %</b>	<b>12,50 %</b>	<b>-30,0 %</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk (v tis. Kč)	14	16	19	39	30	33
Celková aktiva (v tis. Kč)	29	32	29	47	40	43
Celkový vlastní kapitál (v tis. Kč)	14	16	19	39	30	33
Celkové náklady (v tis. Kč)	267	330	483	397	503	574
Celkové tržby (v tis. Kč)	9	9	9	20	25	28
Dlouhodobý kapitál (v tis. Kč)	14	16	19	39	30	33
EBIT (v tis. Kč)	14	16	19	39	30	33
<b>Rentabilita aktiv</b>	<b>48,28 %</b>	<b>50,0 %</b>	<b>65,52 %</b>	<b>82,98 %</b>	<b>75,0 %</b>	<b>76,74 %</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Rentabilita nákladů</b>	<b>5,25 %</b>	<b>4,85 %</b>	<b>3,93 %</b>	<b>9,82 %</b>	<b>5,97 %</b>	<b>5,75 %</b>
<b>Rentabilita tržeb</b>	<b>155,6 %</b>	<b>177,8 %</b>	<b>211,1 %</b>	<b>195,0 %</b>	<b>120,0 %</b>	<b>117,9 %</b>

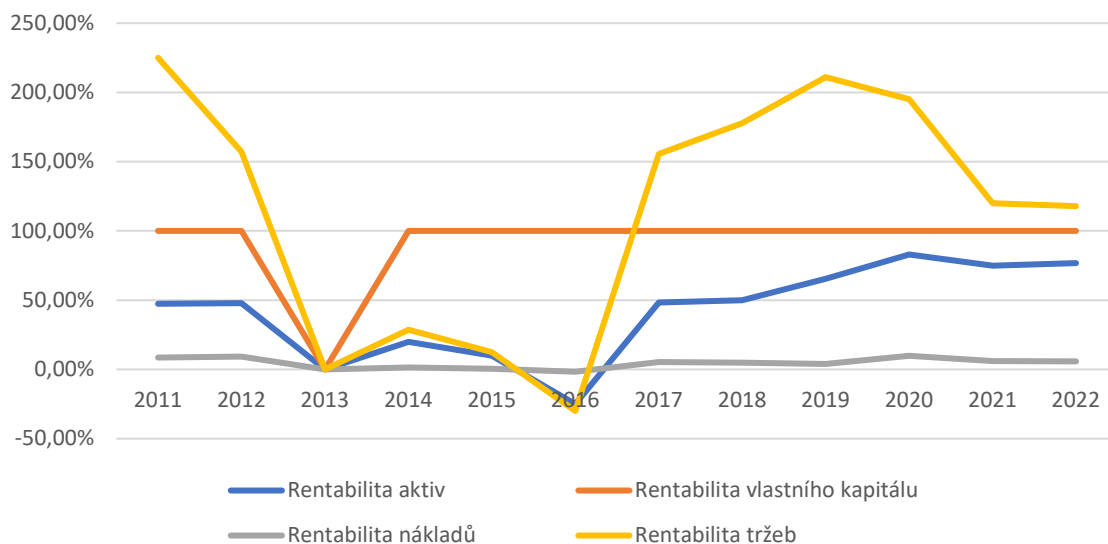
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Vzhledem k tomu, že klub FC Malibu Mladá Boleslav je neziskovou organizací, je tento ukazatel vypočítán spíše pro poukázání na fakt, že tyto hodnoty bývají u tohoto druhu organizace rozkolísané a cílem klubu není se přibližovat k doporučeným hodnotám. Nicméně i tak je dobré tuto analýzu provádět, aby se klub nedostával do záporných hodnot a nevedlo to k jeho zániku.



Pro lepší přehled byl vyobrazen graf, který porovnává jednotlivé druhy rentability. Tyto hodnoty lze vidět v grafu č. 4 níže.

Graf 4 – Ukazatele rentability klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z grafu je patrné, že klub nemá zcela stabilní ukazatele rentability. Pouze rentabilita nákladů vykazuje v průběhu let podobné hodnoty bez vyšších výkyvů. Dále také rentabilita vlastního kapitálu je každoročně 100 %, pouze u roku 2013 nelze ukazatel vyčíslit vzhledem k nulovému zisku, proto je v grafu vyčíslen jako 0 %. Co se týče rentability tržeb, vykazuje klub velmi rozkolísané hodnoty. Z grafu je patrné, že se od roku 2011 rentabilita tržeb značně snížila a až do roku 2016 se pohybovala u nulové hranice. V roce 2016 byla dokonce pod hranicí 0 %. V roce 2017 ale rentabilita tržeb zase vzrostla na hodnoty přes 150 % a tento trend se další roky ještě zvyšoval až do roku 2019. Od tohoto roku zaznamenal klub znovu pokles, nicméně se hodnota stále pohybovala nad 100 %. Tento jev je vzhledem k formě organizace celkem častý, jelikož pro neziskovou organizaci není hlavním cílem zvyšování tržeb.

Rentabilita aktiv vykazuje taktéž rozkolísané hodnoty, ale nevykazuje extrémní hodnoty jako rentabilita tržeb. Nejhorší hodnotu klub vykazuje v roce 2016, kdy se rentabilita aktiv dostala do záporných hodnot, a to na -25 %. Naopak nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2020, kdy byla rentabilita téměř 83 %. Vzhledem k formě organizace to není překvapující, protože klub nemá za cíl zvyšovat ziskovost z aktiv.

## Aktivita

Vzhledem k formě organizace je ukazatel aktivity spíše ukazatelem doplňkovým a cílem klubu není snaha o přiblížení se k doporučeným hodnotám. Pro sledování ukazatele aktivity byly vybrány ukazatele obrat celkových aktiv, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků.

V níže vyobrazené tabulce jsou provedeny výpočty pomocí vzorců č. 11, 12 a 13.

Tabulka 15 - Ukazatele aktivity klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

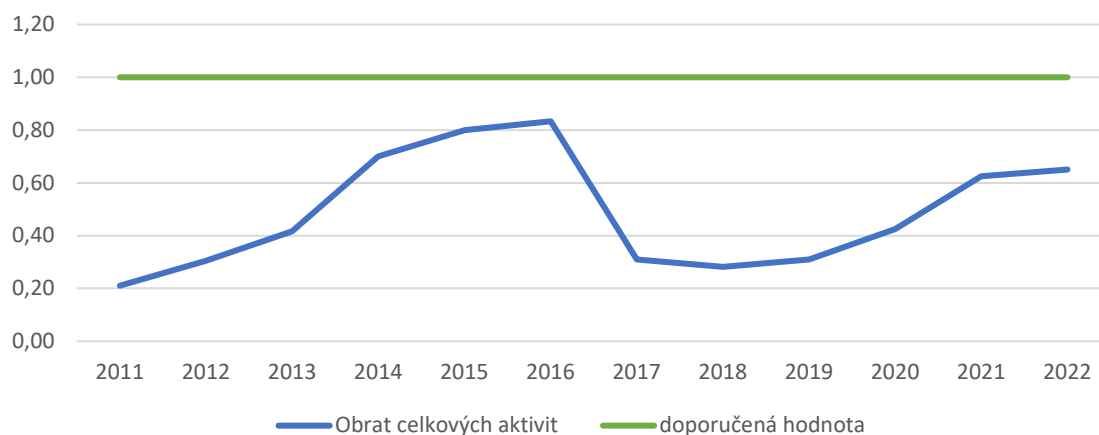
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (tis. Kč)	4	7	5	7	8	10
Celková aktiva (tis. Kč)	19	23	12	10	10	12
Pohledávky (tis. Kč)	4	7	2	0	4	4
Závazky (tis. Kč)	10	12	12	8	9	15
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>0,21</b>	<b>0,30</b>	<b>0,42</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>	<b>0,83</b>
<b>Doba splatnosti pohledávek (dny)</b>	<b>365,00</b>	<b>365,00</b>	<b>146,00</b>	<b>0,00</b>	<b>182,50</b>	<b>146,00</b>
<b>Doba splatnosti závazků (dny)</b>	<b>912,50</b>	<b>625,71</b>	<b>876,00</b>	<b>417,14</b>	<b>410,63</b>	<b>547,50</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby (tis. Kč)	9	9	9	20	25	28
Celková aktiva (tis. Kč)	29	32	29	47	40	43
Pohledávky (tis. Kč)	9	9	9	10	10	11
Závazky (tis. Kč)	15	16	10	8	10	10
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>	<b>0,31</b>	<b>0,43</b>	<b>0,63</b>	<b>0,65</b>
<b>Doba splatnosti pohledávek (dny)</b>	<b>365,00</b>	<b>365,00</b>	<b>365,00</b>	<b>182,50</b>	<b>146,00</b>	<b>143,39</b>
<b>Doba splatnosti závazků (dny)</b>	<b>608,33</b>	<b>648,89</b>	<b>405,56</b>	<b>146,00</b>	<b>146,00</b>	<b>130,36</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, doporučenou hodnotou pro obrat celkových aktiv je dle Vochozky (2020) 1. Nicméně z důvodu formy organizace, kdy není primárním cílem maximalizace zisku, má klub značný rozdíl mezi tržbami a celkovými aktivy, a to způsobuje nižší vypočtené hodnoty. Dle grafu č. 5, který je vyobrazen níže, vykazoval tento ukazatel relativně nestabilní hodnoty. Nejvyšší nárůst autorka práce pozoruje v roce 2016, kdy hodnota vrostla na 0,83. Poté byl zaznamenán vysoký pokles a od roku 2021 znovu docházelo k navyšování. V roce 2016 byl oproti jiným rokům téměř vyrovnán poměr mezi celkovými aktivy a tržbami. V tomto roce bylo totiž navýšeno vstupné na zápasy futsalu a také se navýšila návštěvnost utkání vzhledem k zdařilé předchozí sezoně.

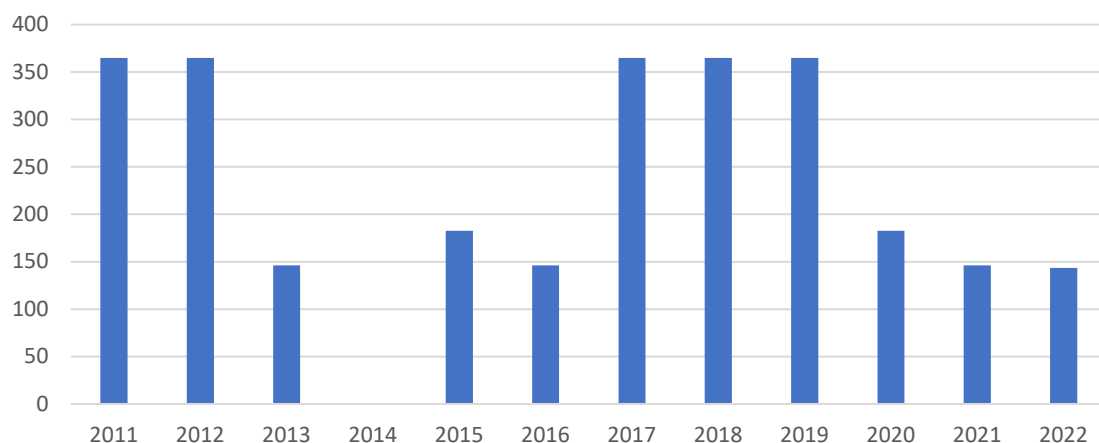
Graf 5 - Obrat celkových aktiv klubů FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Doba obratu pohledávek vykazuje velmi vysoký počet dní. Pohledávky klubu jsou způsobeny pouze pořádáním seminářů ve futsalovém odvětví. Tyto semináře jsou pořádány během celého roku a v návaznosti na sebe navzájem. Z tohoto důvodu si odběratel platí celou sadu seminářů až po celém absolvování a doba splatnosti se tedy navyšuje. V roce 2014 byly veškeré semináře pozastaveny z důvodu absence školitele. Tento fakt ovlivnil i roky 2013, 2015 a 2016. Od roku 2017 se situace zlepšila a po dobu tří let klub pořádal úspěšné semináře. Od roku 2019 zaznamenal klub zase poměrně vysoký pokles z důvodu viru COVID19, kdy nebylo možné semináře pořádat. Klub sice pořádal semináře online, ale ukázalo se, že se nejedná o příliš vhodnou alternativu. V následujícím grafu je tento ukazatel vyobrazen v jednotlivých letech.

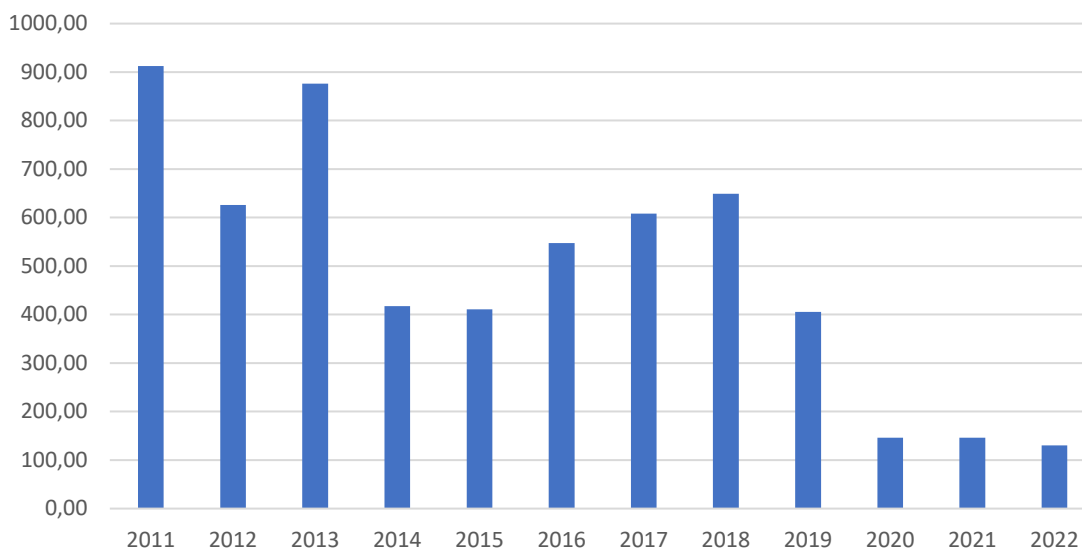
Graf 6 – Doba splatnosti pohledávek klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Posledním vybraným ukazatelem aktivity je doba splatnosti závazků. Na své krátkodobé závazky získává klub dotace, ale ty jsou vypláceny zpětně až po předložení veškerých potřebných dokumentů. Vzhledem k tomu je pochopitelné, že doba obratu závazků je vysoká, což lze vidět na grafu níže.

Graf 7 – Doba splatnosti závazků klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Velmi vysoké hodnoty jsou vykazovány v letech 2011 a 2013, kdy doba splatnosti závazků dosahovala okolo 900 dnů. V těchto letech si klub zpracovával dotace sám a složitější administrativa zapříčinila takto vysokou splatnost. Stejně tomu tak bylo i v roce 2012, nicméně v tomto roce vykazoval klub vyšší tržby, a tak je doba splatnosti závazků nižší. Stále ale vykazuje velmi vysokou hodnotu přes 600 dní. Vysoké hodnoty byly dále vykazovány až do roku 2019, kdy sice klub již začal využívat odborníka na zpracování dotací, nicméně stále si klub zpracovával část sám. Od roku 2020 již klub plně využíval dotačního zpracovatele a zároveň měl poměrně vysoké tržby, a tak se doba splatnosti závazků snížila na hodnotu okolo 140 dnů.

## Zadluženost

Pomocí tohoto ukazatele lze určit vztahy mezi vlastním a cizím kapitálem. Pro analýzu ukazatelů zadluženosti klubu byly vybrány dva finanční ukazatele – ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování. Tyto dva ukazatele vyjadřují stabilitu a udržitelnost klubu.

V níže uvedené tabulce (č. 16) lze nahlédnout na vstupní data v jednotlivých letech a provedené výpočty, které byly vypočteny pomocí vzorce č. 14 a 15.

Tabulka 16 - Ukazatele zadluženosti klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	9	11	0	2	1	-3
Cizí kapitál (v tis. Kč)	10	12	12	8	9	15
Celková aktiva/pasiva (v tis. Kč)	19	23	12	10	10	12
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	<b>52,63 %</b>	<b>52,17 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>80,00 %</b>	<b>90,00 %</b>	<b>125,0 %</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>47,37 %</b>	<b>47,83 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>20,00 %</b>	<b>10,00 %</b>	<b>-25,0 %</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	14	16	19	39	30	33
Cizí kapitál (v tis. Kč)	15	16	10	8	10	10
Celková aktiva/pasiva (v tis. Kč)	29	32	29	47	40	43
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	<b>51,72 %</b>	<b>50,00 %</b>	<b>34,48 %</b>	<b>17,02 %</b>	<b>25,00 %</b>	<b>23,26 %</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>48,28 %</b>	<b>50,00 %</b>	<b>65,52 %</b>	<b>82,89 %</b>	<b>75,00 %</b>	<b>76,74 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z výsledků vyplývá, že v letech 2011, 2012, 2017 a 2018 byl poměr cizího a vlastního kapitálu relativně stejný. Výjimka je tvořena v letech 2013, kdy byl cizí kapitál dokonce na hodnotě 100 %. Dále v letech 2014, 2015, 2016 mnohem více převyšoval cizí kapitál, kdy v roce 2016 dokonce dosáhl hodnot přes 100 %. Důvodem této hodnoty je záporný stav výsledku hospodaření. Náklady v tomto roce dosahovaly částky 179,2 tisíc Kč a výnosy 176,2 tisíc Kč. Vzhledem k absenci jiných položek vlastního kapitálu způsobila tato převaha nákladů záporný stav vlastního kapitálu.

Naopak v letech 2019-2022 se poměr cizího a vlastního kapitálu obrátil a klub eviduje více vlastního kapitálu než cizího. V těchto letech se výrazně zvýšily výnosy a tím tedy i hospodářský výsledek. Důvodem tohoto navýšení je již stálá volejbalová základna a tím vyšší výnosy z příspěvků a dotací. Oproti roku 2018 se příspěvky v následujícím roce navýšily o více než 130 tisíc korun, což je pro takto malý klub výrazná změna.

## Likvidita

Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, zda je organizace schopna splácet své závazky v okamžiku, kdy jsou splatné. Aby bylo možné tyto závazky včas uhradit, je nutné mít část aktiv ve formě, která je snadno a rychle přeměnitelná na hotovost – tedy aby byla vysoce likvidní.

V níže vyobrazené tabulce lze nahlédnout na výpočty likvidit všech tří stupňů a vstupní data, která k výpočtům byla použita. Výpočet byl proveden pomocí vzorců č. 17, 18 a 19.

Tabulka 17 – Likvidita klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní prostředky v pokladně (v tis. Kč)	4,5	4,8	3,0	3,0	1,8	2,4
Peněžní prostředky na účtech (v tis. Kč)	10,5	11,2	7,0	7,0	4,2	5,6
Zásoby (v tis. Kč)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	4	7	2	0	4	4
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	10	12	12	8	9	15
<b>Likvidita 1. stupně (okamžitá)</b>	<b>1,50</b>	<b>1,33</b>	<b>0,83</b>	<b>1,25</b>	<b>0,67</b>	<b>0,53</b>
<b>Likvidita 2. stupně (pohotová)</b>	<b>1,90</b>	<b>1,92</b>	<b>1,00</b>	<b>1,25</b>	<b>1,11</b>	<b>0,80</b>
<b>Likvidita 3. stupně (běžná)</b>	<b>1,90</b>	<b>1,92</b>	<b>1,00</b>	<b>1,25</b>	<b>1,11</b>	<b>0,80</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Peněžní prostředky v pokladně (v tis. Kč)	6,0	6,9	6,0	11,1	9,0	9,6
Peněžní prostředky na účtech (v tis. Kč)	14,0	16,1	14,0	25,9	21,0	22,4
Zásoby (v tis. Kč)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	9	9	9	10	10	11
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	15	16	10	8	10	10
<b>Likvidita 1. stupně (okamžitá)</b>	<b>1,33</b>	<b>1,44</b>	<b>2,00</b>	<b>4,63</b>	<b>3,00</b>	<b>3,20</b>
<b>Likvidita 2. stupně (pohotová)</b>	<b>1,93</b>	<b>2,00</b>	<b>2,90</b>	<b>5,88</b>	<b>4,00</b>	<b>4,30</b>
<b>Likvidita 3. stupně (běžná)</b>	<b>1,93</b>	<b>2,00</b>	<b>2,90</b>	<b>5,88</b>	<b>4,00</b>	<b>4,30</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

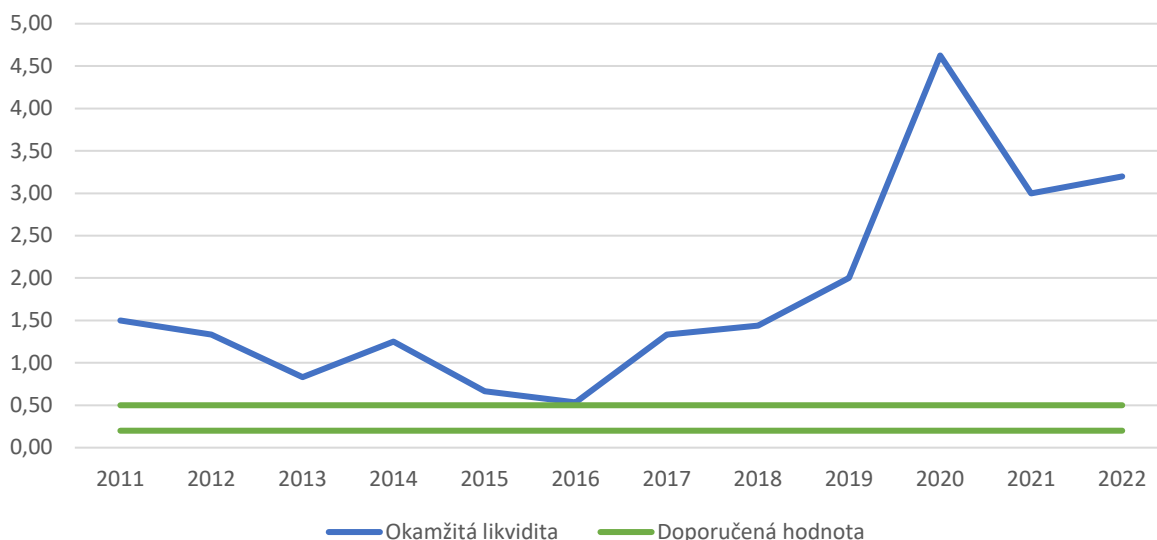
Z tabulky výše lze vidět, že likvidita 2. a 3. stupně je shodná. Důvodem jsou nulové zásoby, a tím tedy stejný vzorec. Klub žádné zásoby v rozvaze neeviduje, jelikož jeho činnost žádné zásoby negeneruje. Klub vykazuje poměrně vysoké hodnoty, což nemusí být vždy jevem pozitivním. Příliš vysoká likvidita totiž poukazuje na příliš vysokou pasivitu v oblasti rozvoje a investic. Také držení peněz v hotovosti i na účtech většinou představuje nižší výnos než investice do jiných aktiv a tím klub ztrácí příležitosti k výtěžku na svých finančních prostředcích. Navyšování finančních prostředků sice není pro klub hlavní činností, ale také není důvod takové finanční prostředky v příliš vysoké míře držet.

### Okamžitá likvidita (I. stupně)

Z výsledků likvidity prvního stupně je zřejmé, že v průběhu let docházelo k významným změnám. Většina hodnot ale přesahuje hodnotu 1, což znamená, že klub má většinou dostatečné množství prostředků na pokrytí svých závazků okamžitě. Výrazný nárůst je vyobrazen v roce 2020, kdy se hodnota navýšila na vysokou hodnotu 4,63 a ihned v dalším roce poklesla na 3,00. Tyto hodnoty jsou vysoké z důvodu růstu peněžních prostředků v klubu. Vyšší nárůst likvidity je pozorován postupně od roku 2018, kdy klub již plně fungoval i s mládeží ve volejbalovém odvětvím a výrazně tak rozšířil svou základnu.

V níže vyobrazeném grafu jsou zaneseny doporučené a zjištěné hodnoty okamžité likvidity.

Graf 8 - Okamžitá likvidita klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

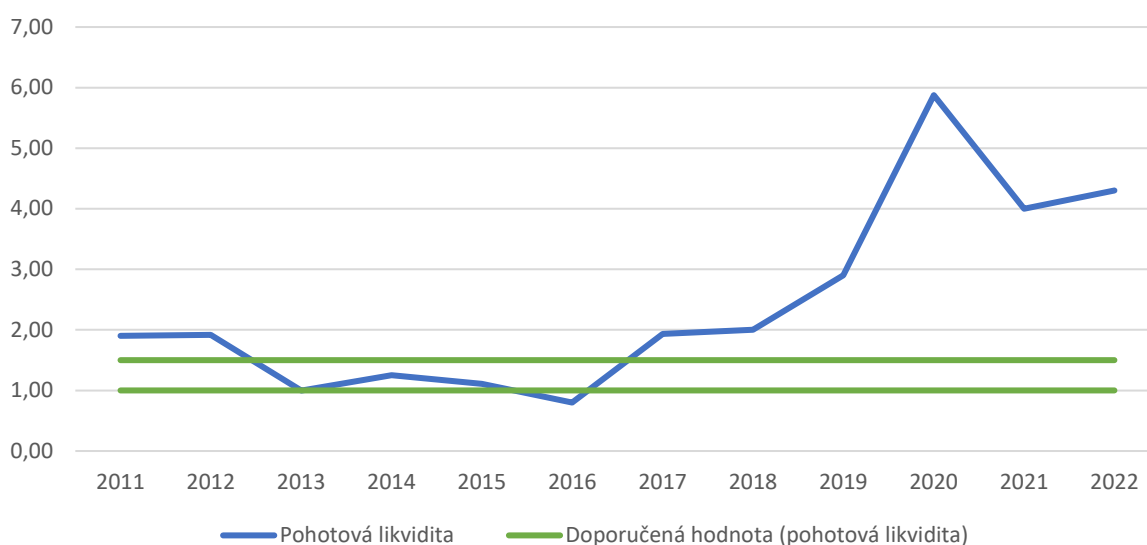
Z grafu je patrné, že klub vykazuje ve všech letech okamžitou likviditu nad hranicí doporučených hodnot. V roce 2020 dosahuje dokonce 4,63. Takto vysoké hodnoty se objevují z důvodu držení většího množství finančních prostředků. Od roku 2017 se tyto hodnoty rapidně zvýšily kvůli výraznému navýšení příjmů klubu z důvodu navýšení počtu členů a s tím související navýšení příspěvků a dotací.

### Pohotová likvidita (II. stupně)

Obdobn jako u okamžit likvidity je na tom i likvidita druhého stupně, kdy lze pozorovat od roku 2018 postupn nárůst hodnot. Tyto hodnoty rostou až do hodnot okolo 5, což nemusí pro klub znamenat pozitivn jev.

U pohotov likvidity se do roku 2017 hodnoty relativně pohybovaly v doporučených hodnotách. Prehledn to lze vidět v následujícím grafu.

Graf 9 – Pohotová likvidita klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

V roce 2011 se hodnota pohotov likvidity pohybovala nad hranicí doporučených hodnot – vykazovala hodnotu 2. Prli vysok likvidita není pozitivn jev, nicméně u tohoto roku není o tolik ve, než jsou doporuen hodnoty. Rok 2016 vykazuje hodnotu pod doporučenou hranicí, což není pozitivn jev. Od roku 2017 ale postupn hodnoty rostly až do roku 2020, kdy vykazovaly vysokou hodnotu 5,88. Poté se pohotov likvidita snížila, nicméně stále je velmi vysok. Takto vysok hodnota likvidity je v prpad klubu FC Malibu Mladá Boleslav způsobena výrazným navýšením prjm, z důvodů zaloen mládežnických kategorií ve volejbalovm oddílu. Byly vrazn navýšeny prjmy zlenskch prspvk, a tak i dren finančních prostředků. Od roku 2020 docházelo k mrnmu snížení, kter bylo způsobeno snahou o snížování likvidity pomocí investování.

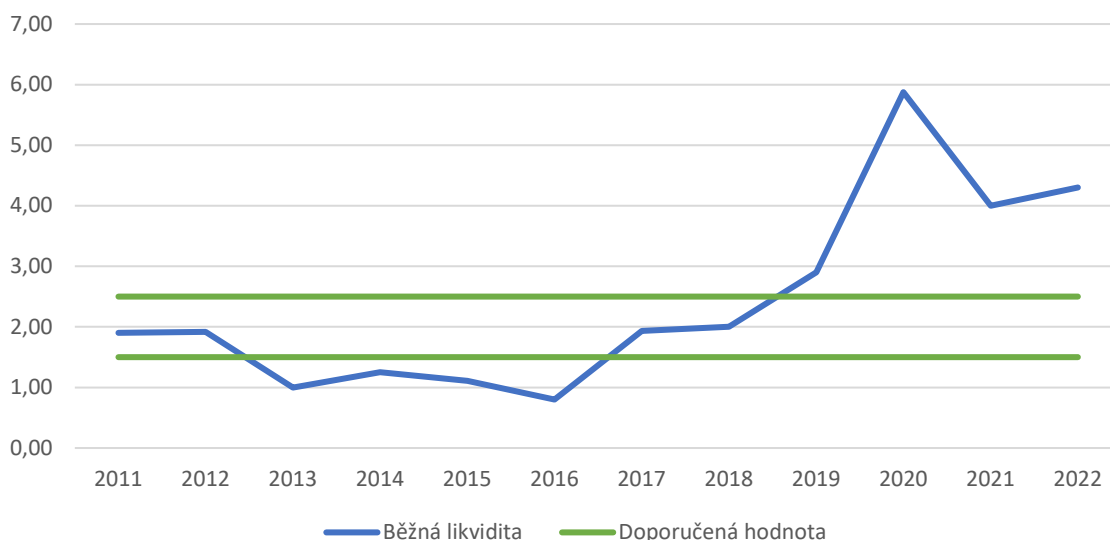


### Běžná likvidita (III. stupně)

Vzhledem k nulovým zásobám není vhodné tento druh likvidity použít. Přesnější data poskytuje likvidita pohotová, která je popsána výše.

Následující graf vyobrazuje běžnou likviditu a doporučené hodnoty. Hodnoty běžné likvidity jsou na stejné úrovni jako hodnoty pohotové likvidity právě vzhledem k absenci zásob. Doporučené hodnoty u tohoto stupně jsou ale vyšší – a to 1,5-2,5.

Graf 10 – Běžná likvidita klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

V letech 2011, 2012, 2017 a 2018 jsou vypočtené hodnoty v mezích doporučených hodnot. Ostatní roky se od doporučených hodnot vychylují. Největším problémem jsou roky 2013-2016, kdy je běžná likvidita pod doporučenou hranicí, což znamená, že klub neměl dostatek prostředků na pokrytí svých závazků. Mimo doporučené hodnoty jsou také roky 2019-2022, kdy je likvidita naopak příliš vysoká. Tento nárůst byl způsoben výrazným navýšením počtu členů v klubu a s tím související navýšení peněz díky příspěvkům a dotacím. Také se navýšily peněžní prostředky kvůli pořádání plesu od roku 2020.

## Autarkie

Vzhledem k formě organizace je relativně obtížné měřit efektivnost z hlediska výsledku hospodaření vzhledem k tomu, že cílem klubu není maximalizace zisku. Proto je pro tento druh organizace vhodnějším vyjádřením soběstačnosti ukazatel autarkie, kterým je měřena soběstačnost pomocí vlastních příjmů a celkových nákladů.

Ke zpracování ukazatele byly použity vlastní příjmy, které se skládají z veškerých finančních prostředků, které klub získal ze své činnosti. Do těchto příjmů jsou zahrnuty členské příspěvky, poplatky za vstupné, dotace, dary apod. Celkové náklady lze nalézt ve výkazu zisku a ztráty, který je přiložen v přílohách. Pro výpočet autarkie byl použit vzorec č. 20 a výsledky jsou zaneseny do tabulky níže.

Tabulka 18 - Autarkie klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022

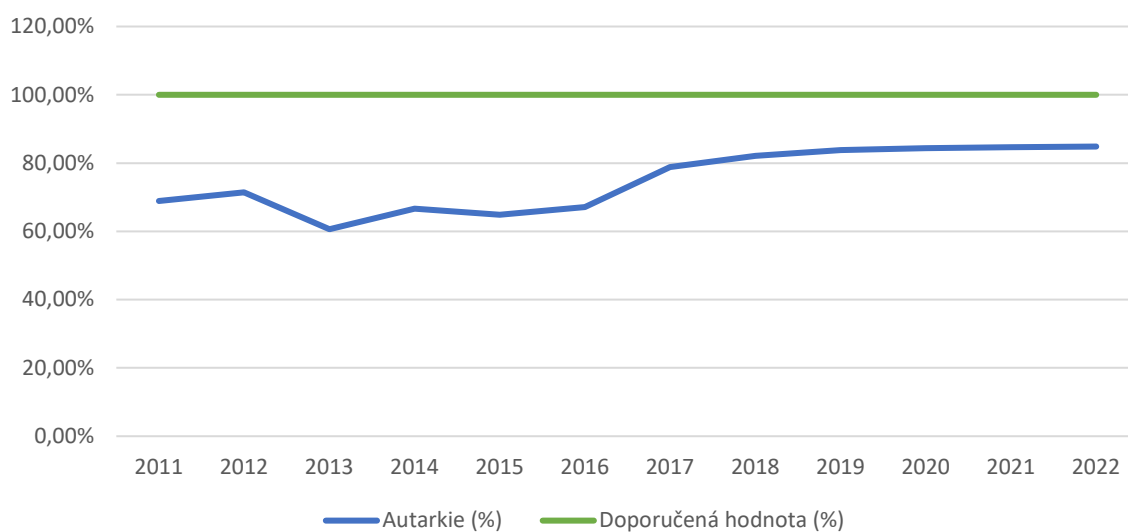
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní příjmy (tis. Kč)	73	85	77	100	114,4	120,2
Celkové náklady (tis. Kč)	106	119	127	150	176,4	179,2
<b>Autarkie</b>	<b>68,87 %</b>	<b>71,43 %</b>	<b>60,63 %</b>	<b>66,67 %</b>	<b>64,85 %</b>	<b>67,08 %</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vlastní příjmy (tis. Kč)	210,4	271,2	405	335	425,5	487
Celkové náklady (tis. Kč)	266,9	330,2	483,2	397	502,5	574
<b>Autarkie</b>	<b>78,83 %</b>	<b>82,13 %</b>	<b>83,82 %</b>	<b>84,38 %</b>	<b>84,68 %</b>	<b>84,84 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z tabulky a zároveň z následujícího grafu je patrné, že ukazatel autarkie v posledních letech rostl. Dle vypočítaných hodnot je zřejmé, že výsledky jsou vždy nižší než 100 %, ale zároveň jsou poměrně vysoké a postupně se navyšovaly až na hodnotu necelých 85 %. Z těchto hodnot vyplývá, že je klub relativně soběstačný a není závislý na externích zdrojích. Zároveň lze konstatovat, že se soběstačnost v průběhu času zvyšovala. Tyto hodnoty se kontinuálně navyšovaly vzhledem k rychlému růstu vlastních příjmů. V průběhu let byly navyšovány příspěvky pro jednotlivé členy a v roce 2017 byl mimořádný nárůst členů v klubu. To způsobilo další nárůst vlastních příjmů, ale s tím i související nárůst nákladů. Vzhledem k tomu, že vlastní příjmy rostly rychleji, docházelo k navyšování ukazatele autarkie.

Graf 11 – Autarkie klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu

Z grafu lze vypočítat postupný trend přibližování se k doporučené hodnotě. I přesto, že klub doporučené hodnoty 1 nedosahuje, jsou tyto výsledky příznivé. Cílem klubu totiž není být závislý pouze na svých příjmech a vzhledem k druhu organizace to ani není běžné. Klub má ale za cíl se této doporučené hodnotě co nejvíce přiblížit a být tak co nejvíce soběstačný. Mezi lety 2011 až 2016 se tento ukazatel nevyvíjel příliš pozitivně. Až od roku 2017 přesáhla hodnota tohoto ukazatele hodnotu 0,78 a postupně se zvyšovala až na hodnotu 0,84, která byla v letech 2020, 2021 a 2022 téměř konstantní.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Výsledky

V této kapitole lze nalézt souhrn výsledků finanční analýzy klubu FC Malibu Mladá Boleslav.

Nejzajímavějšími sledovanými roky jsou roky 2017 a 2020. V roce 2017 se v klubu vytvořila kategorie volejbalové mládeže a klub tak začal čerpat více dotačních podpor a zároveň navýšil členskou základnu, a tak i členské příspěvky. Vzhledem k tomu byl tento rok přelomový. Důležitým rokem byl i rok 2020, kdy klub nejvíce postihla pandemie kvůli onemocnění Covid-19. V tomto roce byl klub nucen pozastavit téměř všechny aktivity a někteří členové klub opustili. Zároveň však na začátku tohoto roku klub zorganizoval ples a výrazně tak navýšil své tržby, které se odrazily v řadě počítaných ukazatelů.

Tyto trendy byly ověřeny z pohledu finančního hospodaření klubu pomocí absolutních a poměrových ukazatelů. Podrobnější výsledky jsou popsány v následujících kapitolách.

#### **Absolutní ukazatele**

Analýza absolutních ukazatelů byla provedena pomocí vertikální a horizontální analýzy.

V horizontální analýze aktiv a pasiv byly vypořovány výrazné meziroční změny ve vlastním kapitálu. Byla také zjištěna nepravidelnost ve výnosech, která poukazuje na potřebu stabilizace, aby klub mohl své zdroje efektivněji využívat. Největší překážkou ve sledovaném období byla pandemie způsobena nemocí Covid-19, kdy klub musel na více než rok omezit svůj provoz. Tato pandemie zasáhla převážně rok 2020. Naopak největší růst klub zaznamenal v roce 2017, kdy se k volejbalovému oddělení klubu přidala mládež a s ní klub začal čerpat více dotací a zároveň s nárůstem počtu členů vzrostly i výnosy z přijatých příspěvků.

Výsledky absolutních ukazatelů jsou popsány v kapitolách níže.

#### **Vertikální analýza aktiv a pasiv**

Na základě provedené vertikální analýzy aktiv a pasiv bylo zjištěno, že klub nedisponuje žádným dlouhodobým majetkem, a tak jsou všechna aktiva soustředěna v majetku oběžném – především v pohledávkách a krátkodobém finančním majetku. Největší podíl na celkovém majetku klubu tvoří krátkodobý finanční majetek, což je způsobeno držením financí pro finanční rezervu v případě nepředvídatelných výdajů.

Vertikální analýza pasiv poukazuje na nestabilitu poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. V letech 2011, 2012, 2017 a 2018 byl poměr téměř vyrovnán. Naopak v roce 2013 vykazoval klub 100 % cizího kapitálu vzhledem k nulovému výsledku hospodaření. Tento jev je nicméně ke vzhledem druhu organizace jevem normálním. V letech 2019-2022 došlo naopak k opačnému trendu, kdy byl vlastní kapitál navýšen především díky darům od sponzorů a také navýšením tržeb, zejména tedy z tržeb za vstupenky na ples, který se pořádá teprve od roku 2020.

#### Horizontální analýza aktiv a pasiv

Z horizontální analýzy aktiv a pasiv vyplývá, že klub vykazuje meziročně nepravidelné změny. Největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2016 a 2017 a naopak největší pokles mezi lety 2012 a 2013. Klíčový moment nastal v roce 2017, kdy volejbalová část klubu založila kategorii mládeže, a tak byla navýšena členská základna a s ní i související pohledávky a krátkodobý finanční majetek na straně aktiv a navýšení vlastního kapitálu.

#### Vertikální analýza nákladů a výnosů

Provedená analýza poukázala na fakt, že hlavní zdroj příjmů klubu představují přijaté příspěvky od členů. Tyto výnosy jsou v čase relativně stabilní a jejich podíl je kolem 60 % s navýšením od roku 2017 vzhledem k již zmíněné rozšířené členské základně. Další významnou položkou výnosů jsou provozní dotace, které během sledovaného období představovaly podíl v rozmezí 20 až 40 %. Výjimkou jsou roky 2019, 2021 a 2022, kdy podíl dotací klesl pod 20 % z důvodu rychlejšího nárůstu přijatých příspěvků. Na straně nákladů dominují nákupy a služby, které tvoří přibližně 60 % celkových nákladů. V těchto nákladech je zahrnuto nájemné za tréninkové prostory a nákup tréninkového vybavení. Další významnou položkou nákladů jsou náklady osobní, které zahrnují především mzdy a sociální a zdravotní pojištění. Podíl těchto nákladů na nákladech celkových v čase klesal. Oproti roku 2012, kdy tyto náklady představovaly více než 41 %, v roce 2022 klesly na necelých 30 %. Tento trend je způsoben efektivnějším využíváním zdrojů, kdy byly náklady více vynakládány na nákupy vybavení a nájemné.

### Horizontální analýza nákladů a výnosů

Meziroční změny ve výnosech a nákladech byly relativně nepravidelné. Celkové náklady rostly mezi lety 2011 a 2019, přičemž byla zaznamenán výrazný nárůst v roce 2017 a 2019. V roce 2017 byl nárůst ve výši více než 45 %, kdy byla založena mládežnická část klubu. Stejně tak v roce 2019 byly náklady výrazně navýšeny. V tomto roce došlo k výraznému posílení trenérské základny a s tím také navýšení mezd a investic. Opačný trend byl zaznamenán v roce 2020, kdy vzhledem k pandemii došlo ke snížení o téměř 18 procent oproti roku 2019.

Horizontální analýza výnosů zaznamenala v roce 2017 výrazný nárůst o více než 59 %. Tato meziroční změna byla vyvolána navýšením členských příspěvků. Naopak výrazný pokles ve výnosech zaznamenal klub v roce 2020, a to o 13,2 %. Tento propad byl způsobem především snížením ostatních výnosů, které představují dary. V roce 2019 dostal klub mimořádný dar od firmy Neonlak s.r.o. a i přesto, že dary od té doby získává klub pravidelně, svou výši nepřesahují právě ten mimořádný z roku 2019.

### **Poměrové ukazatele**

V klubu byly zjišťovány hodnoty ukazatelů rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita a autarkie. Na základě jejich výpočtů byly zjištěny určité trendy, které jsou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

#### Rentabilita

Vzhledem k tomu, že je klub neziskovou organizací, není rentabilita zcela důležitým ukazatelem. I přesto je ale dobré sledování efektivnosti využívání zdrojů a finanční udržitelnost organizace. Proto byla rentabilita zjišťována i u klubu FC Malibu Mladá Boleslav. Klub celkově vykazuje časté výkyvy, nejvíce však u rentability tržeb a aktiv. Rentabilita klubu byla v roce 2011 vyčíslena na 225 % a zaznamenala obrovský propad v letech 2013-2016 vzhledem k nízkému zisku a v roce 2016 dokonce došlo ke ztrátě a hodnota rentability tržeb tak klesla do záporných hodnot. Od roku 2017 došlo znovu k růstu a až do roku 2022 se hodnoty držely nad hranicí 100 %. Zisk byl v těchto letech poměrně vysoký, jelikož byly navýšena členská základna a tím i výnosy z příspěvků.

Podobný trend lze pozorovat i u rentability aktiv. Zde nedošlo k tak vysokému kolísání hodnot, ale také klub zaznamenal v letech 2013-2016 propad a od roku 2017 růst.

Naopak u rentability vlastního kapitálu jsou hodnoty stabilní, jelikož vlastní kapitál klubu je tvořen vždy jen ziskem – tedy vždy vykazuje hodnotu 100 %. Pouze v roce 2013 vykazoval klub nulový výsledek hospodaření a rentabilitu tak nebylo možné vypočítat. Rentabilita nákladů se ve sledovaném období poměrně stabilně pohybovala do maximální výše 10 %.

### Aktivita

I tento ukazatel není pro neziskovou organizaci příliš relevantní ukazatel. Používá se ale jako ukazatel doplňkový a cílem těchto druhů organizací není přiblížení se k doporučeným hodnotám.

V diplomové práci byl z ukazatelů aktivity zkoumán obrat celkových aktiv, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků.

Obrat celkových aktiv by měl být dle Vochozky (2020) 1. Klub ale vykazuje značný rozdíl mezi tržbami a celkovými aktivy, a tak jsou vypočítané hodnoty nižší. Nejvyšší hodnotu lze vypočítat v roce 2016, kdy byla zjištěna hodnota 0,83. V tomto roce došlo k navýšení vstupného na futsalové zápasy a také ke zvýšené návštěvnosti utkání. Klub tak začal vykazovat vyšší tržby a vyrovnal tak poměr mezi celkovými aktivy a právě tržbami.

Doba obratu pohledávek klubu je velmi vysoká. Klub generuje pohledávky pouze z pořádání futsalových seminářů, které jsou odběrateli placeny až po dokončení všech seminářů, což zvyšuje dobu splatnosti. V roce 2014 byly semináře přerušeny kvůli absenci školitele, což ovlivnilo i okolní roky (2013, 2015, 2016). V těchto letech byla doba splatnosti nižší a v roce 2014 dokonce nulová. Od roku 2017 se situace zlepšila a klub pořádal semináře dál. Nicméně od roku 2019 došlo k výraznému poklesu kvůli pandemii COVID-19, což omezovalo pořádání seminářů. I přes pokusy o online varianty se ukázalo, že nejsou optimálním řešením.

Posledním pozorovaným ukazatelem aktivity je doba splatnosti závazků. Extrémní hodnoty byly vypočítány v letech 2011 a 2013, kdy byla doba splatnosti kolem 900 dnů, kvůli administrativním problémům spojených se zpracováním podkladů pro dotace. V roce 2020 klub již plně využíval služeb dotačního zpracovatele, a tak se doba splatnosti snížila okolo 140 dnů. Do roku 2020 klub také využíval odborníka ale jen z části, a proto byl pokles splatnosti pozvolný.

### Zadluženost

Ukazatel zadluženosti byl zkoumán z hlediska věřitelského rizika a koeficientu samofinancování. Oba tyto ukazatele jsou řazeny mezi klíčové ukazatele v hodnocení stability a udržitelnosti klubu a v součtu tvoří vždy 100 %.

Ukazatel věřitelského rizika, který představuje úroveň zadluženosti organizace, vykazoval v letech 2011, 2012, 2017 a 2018 hodnoty kolem 50 %, což představuje vyrovnaný poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. V roce 2013 došlo ke zvýšení věřitelského rizika, protože tento ukazatel vykazoval hodnotu 100 %. V tomto roce měl klub tedy pouze cizí kapitál, protože klub nevykazoval žádný zisk. Do roku 2016 v klubu převažoval cizí kapitál a poté se postupně snižoval až na pouhých 23,26 %.

Koeficient samofinancování je opačným vyjádřením ukazatele věřitelského rizika. Zkoumá tedy poměr vlastního kapitálu oproti kapitálu cizímu. Je tedy zřejmé, že jsou hodnoty opačné.

Celkový trend v kapitálu klubu je postupné snižování cizího kapitálu a snaha klubu o co nejnižší ukazatel věřitelského rizika.

### Likvidita

Likvidita klubu byla zjišťována pomocí všech tří stupňů. Na základě výsledků z okamžité likvidity bylo zjištěno, že vypočítané hodnoty nesplňují limit doporučených hodnot. Veškeré zjištěné hodnoty se pohybují nad doporučenou hodnotou, což bylo způsobeno držením většího množství finančních prostředků. Pohotová likvidita je více rozkolísaná a vykazuje i hodnoty pod doporučenou hodnotou v roce 2016. Od tohoto roku jsou již výsledné hodnoty všech let nad doporučenou hranicí. Běžná likvidita je vzhledem k absenci zásob v klubu stejná jako likvidita pohotová.

Celkově je likvidita klubu příliš vysoká vzhledem k tomu, že klub drží příliš mnoho finančních prostředků.

### Autarkie

Z výpočtů ukazatele autarkie, který porovnává poměr mezi vlastními příjmy a celkovými náklady organizace, lze vyzorovat, že v období od roku 2011 do roku 2016 vykazoval klub růstový trend. V roce 2011 byl tento ukazatel vyčíslen na necelých 69 % - tedy více než dvě třetiny výdajů jsou kryty jeho vlastními příjmy. Ihned další rok hodnota vzrostla na hodnotu 71,43 % a v dalších letech zase nepatrně klesla.



Do roku 2016 se poměr vlastních příjmů na výdajích klubu pohyboval v rozmezí 60-67, což je pro neziskovou organizaci relativně dobrý výsledek i přesto, že doporučená hodnota je 100 % a tedy plná soběstačnost. V období od roku 2017 tento ukazatel výrazně zlepšil své hodnoty, které se pohybovaly od 78,83 % právě v roce 2017 až po nejvyšší zjištěnou hodnotu 84,84 % v roce 2022. Tento vývoj poukazuje na postupné zlepšování soběstačnosti klubu a nezávislost na cizích zdrojích.

Celkově byl tento postupný nárůst způsoben schopností klubu získávat více vlastních příjmů a finančně tak pokrýt své fungování právě z nich.

## 5.2 Diskuse

Tato kapitola je zaměřena na komparaci vlastních výsledků s výsledky kalkulačky finančního zdraví pro neziskové organizace.

Celkově lze konstatovat, že klub FC Malibu Mladá Boleslav čelil častým výkyvům v hospodaření. Vzhledem k tomu, že je klub neziskovou organizací, se jedná o relativně očekávaný průběh. Nicméně výsledné hodnoty byly převážně v doporučených hodnotách či nad doporučenými hodnotami. To sice neznamená, že se jedná vždy o pozitivní průběh, ale v případě analyzované neziskové organizace ani o průběh negativní. Klubu je proto doporučeno tyto ukazatele více sledovat a také se snažit více se přibližovat do doporučených intervalů.

Konkrétně ukazatele rentability jsou ve většině let nad hranicí doporučené hodnoty, ale jsou velmi rozkolísané. Vzhledem k druhu organizace ale není cílem tyto hodnoty příliš stabilizovat. Nicméně i tak by klub měl věnovat těmto hodnotám větší pozornost. Pozitivní však je, že se hodnoty nedostávají pod doporučené hodnoty. Dalším zjištěným ukazatelem byla aktivita, která je pro tento druh organizace ukazatelem spíše doplňkovým. I tak ale v některých letech lze vypořádat přiblížení se doporučeným hodnotám. Pomocí vypočtení ukazatele zadluženosti bylo také zjištěno, že poměr vlastního a cizího kapitálu má od roku 2020 vyšší poměr vlastního než cizího kapitálu. Tento jev je příznivý, jelikož je klub více soběstačný. Dle interních informací klubu bylo zjištěno, že cílem klubu je udržet poměr vlastního a cizího kapitálu 80:20 %, což se v posledních letech dařilo. Dále byly zjišťovány hodnoty likvidity na všech třech stupních.

Tyto hodnoty téměř po celou dobu přesahovaly doporučené rozmezí, což představuje fakt, že je klub plně solventní, ale bylo by možné využít finanční prostředky lépe. Jak by měl klub prostředky využít lze nalézt v závěrečných doporučení pro klub v kapitole 5.3.

Posledním poměrovým ukazatelem, který byl zkoumán je autarkie. Tento ukazatel se v průběhu let přibližoval doporučené hodnotě 1 a i přesto, že doporučené hodnoty nedosáhl, jsou výsledky velmi příznivé.

Ke komparaci zjištěných výsledků byl využit software Kalkulačka finančního zdraví vytvořený Centrem pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Konkrétně byla využita kalkulačka pro členské organizace, ve které bylo k formulaci modelů využito 483 organizačních jednotek Junák – český skaut, z. s.. Tato kalkulačka funguje na principu takzvaných ratingů, které vychází z dat zkoumané organizace – zejména finančních dat. Výsledné ratingy jsou stanoveny na škále A až F, kdy A je nejlepší a F nejhorší.

Kalkulačka zkoumá období posledních 3 let – tedy v případě analyzovaného klubu roky 2020, 2021 a 2022. Do finanční kalkulačky byla zadána následující vstupní data:

Tabulka 19 - Vstupní hodnoty do Kalkulačky finančního zdraví

	<b>Aktuální ÚO</b>	<b>Před rokem</b>	<b>Před 2 lety</b>	<b>Před 3 lety</b>
Počet členů	107	94	75	93
Aktiva celkem	43 000 Kč	40 000 Kč	47 000 Kč	29 000 Kč
Peníze v pokladně	9 600 Kč			
Peníze na běžném účtu	22 400 Kč			
Vlastní zdroje celkem	33 000 Kč	30 000 Kč		
Cizí zdroje celkem	10 000 Kč			
Dlouhodobé závazky celkem	0 Kč	0 Kč		
Krátkodobé závazky celkem	10 000 Kč	10 000 Kč		
Náklady celkem	574 000 Kč			
Provozní dotace	110 000 Kč			
Přijaté příspěvky	459 000 Kč			
Výnosy celkem	607 000 Kč	532 500 Kč		
VH před zdaněním	33 000 Kč	30 000 Kč	39 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat klubu a dat z Rozvahy a VZZ

Dle kalkulačky byl klub vyhodnocen jako finančně zdravý. Konkrétně bylo provedeno hodnocení aktuálního finančního zdraví a hodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví. Obě tato hodnocení byla dále konkrétněji analyzována pomocí dílčích hodnocení. Detailní výsledky lze nalézt v přílohách (příloha 4, 5 a 6).

### **Hodnocení aktuálního stavu finančního zdraví**

V této oblasti byl klub ohodnocen ratingem A, tedy tím nevyšším možným. Z hlediska celkové finanční situace je organizace momentálně finančně zdravá. Všechny ukazatele, které naznačují finanční stabilitu organizace, dosahují doporučených hodnot, což představuje pozitivní předpoklad pro stabilní finanční provoz organizace.

#### Dílčí výsledky:

Hodnocení aktuálního stavu bylo dále rozčleněno na dílčí vyhodnocení, jejichž výsledky lze nalézt v následující tabulce:

*Tabulka 20 - Dílčí vyhodnocení aktuálního stavu finančního zdraví*

<b>Finanční zdraví z pohledu:</b>	<b>Vyhodnocení</b>
ukazatele souvislého poklesu počtu členů	Finančně zdravá organizace
ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv	Finančně zdravá organizace
tříletého vývoje rentability aktiv	Finančně zdravá organizace
ukazatele meziročního poklesu výnosů	Finančně zdravá organizace
ukazatele poklesu vlastních zdrojů	Finančně zdravá organizace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z Kalkulačky finančního zdraví neziskové organizace, Centrum pro výzkum neziskového sektoru

Ve všech dílčích vyhodnocení v případě aktuálního stavu se jeví klub jako finančně zdravá organizace. V organizaci nedocházelo k významnějšímu kontinuálnímu poklesu počtu členů, což je dobrý předpoklad k fungování organizace. Také během tří let nedocházelo k viditelnějšímu poklesu celkových aktiv a byly vykazovány dlouhodobě akceptovatelné kladné hodnoty rentability. Z pohledu meziročního poklesu výnosů byla organizace hodnocena také jako finančně zdravá, jelikož opět nedocházelo k výraznějšímu meziročnímu poklesu. Nedocházelo ani k poklesu vlastních zdrojů. Proto byla organizace ve všech dílčích ukazatelích vyhodnocena jako finančně zdravá.

Finanční kalkulačka je složena z pěti základních modelů, kdy každý z nich aplikuje odlišný přístup k definování finanční zranitelnosti neziskové organizace. Za finančně nezdravou organizace je dle těchto modelů považována taková NNO, která:

**Model 04:** za dobu tří let redukuje hodnotu svých vlastních zdrojů o více jak 20 %

**Model 06:** zaznamená meziroční pokles celkových výnosů více než 25 %

**Model 17:** má tři roky po sobě zápornou rentabilitu aktiv

**Model 26:** za dobu tří let redukuje hodnotu svých aktiv o více jak 20 %

**Model 29:** zaznamenává tři roky po sobě pokles členů

V případě sledovaného klubu FC Malibu Mladá Boleslav lze pozorovat pozitivní výsledky z hlediska aktuálního finančního zdraví:

**Model 04:** Hodnota vlastních zdrojů klubu se za tříleté období zvýšila o 10 %, což naznačuje stabilní finanční základy a schopnost růstu.

**Model 06:** Celkové výnosy klubu zaznamenaly meziroční nárůst o 13 %, což je další pozitivní ukazatel, který naznačuje zlepšující se finanční výkonnost.

**Model 17:** Rentabilita aktiv za sledované období 2020-2022 nevykazuje záporné hodnoty, což představuje efektivní využívání aktiv klubu.

**Model 26:** Hodnota aktiv za dobu tří let vzrostla o významných 48 %, což naznačuje dynamický rozvoj a vhodné investice do aktiv.

**Model 29:** Klub nezaznamenává tři roky po sobě pokles členů, což signalizuje stabilní členskou základnu a důvěru ve fungování organizace. Pokles nastal pouze v roce 2020, ale tento pokles byl způsoben pandemií, nikoli nestabilitou organizace.

Všechny výše zmíněné modely vykazují pozitivní výsledek a klasifikují klub jako finančně zdravý.

### **Hodnocení jednorozhodného výhledu finančního zdraví**

Na základě hodnocení pomocí jednorozhodného výsledku byla pomocí kalkulačky finančního zdraví organizace posouzena a ohodnocena ratingem B. Tento rating signalizuje vysoký podíl správně klasifikovaných finančně zranitelných organizací ve srovnání se všemi organizacemi ve vzorku. Tato analýza naznačuje, že pravděpodobnost vzniku problémů s finančním zdravím klubu FC Malibu Mladá Boleslav je v nejbližší době velmi nízká.

Klub by měl být tedy schopen zvládnout případné ekonomické výzvy.

### Dílčí výsledky:

Po provedeném celkovém hodnocení jednoročního výhledu bylo taktéž provedeno dílčí vyhodnocení skládající se z následujících ukazatelů:

*Tabulka 21 – Dílčí vyhodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví*

<b>Finanční zdraví z pohledu:</b>	<b>Rating</b>
ukazatele souvislého poklesu počtu členů	A
ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv	A
tříletého vývoje rentability aktiv	A
ukazatele meziročního poklesu výnosů	C
ukazatele poklesu vlastních zdrojů	C

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z Kalkulačky finančního zdraví neziskové organizace, Centrum pro výzkum neziskového sektoru

Toto hodnocení proběhlo na základě ratingů, přičemž ukazatele souvislého počtu členů, ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv a tříletý vývoj rentability aktiv byly ohodnoceny nejlepším možným ratingem A. Při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů tedy tyto tři ukazatele odpovídají výhledu zdravé organizace. Naopak ukazatele meziročního poklesu výnosů a vlastních zdrojů jsou ohodnoceny ratingem C, který hodnotí organizaci jako spíše finančně zdravou. Je však důležité sledovat, zda organizace v dalších letech vykazuje zlepšené hodnoty. V opačném případě by se mohlo jednat o závažnější problém s nepřiměřeným poklesem výnosů a vlastních zdrojů. Významný pokles výnosů může znamenat, že organizace ztrácí schopnost získávání zdrojů financí. To může v delším horizontu ohrozit finanční zdraví organizace. Pokles vlastních zdrojů oslabuje finanční zdroje společnosti a také může nepřiměřeně zvýšit zadluženost.

Na základě výše uvedené komparace lze potvrdit, že organizace je finančně zdravá. Toto tvrzení bylo vyhodnoceno na základě provedené finanční analýzy a rovněž i na základě výše uvedené komparace pomocí finanční kalkulačky pro neziskové organizace. Výsledky kalkulačky vyjadřují klasifikaci klubu jako finančně zdravé neziskové organizace a finanční analýza potvrzuje, že je klub relativně finančně stabilní. I přes výkyvy typické pro neziskovou organizaci není klub příliš ohrožen, pokud se ekonomická situace nebude výrazně měnit.

Pokud by výrazná změna nastala, je v následující kapitole vypracován krizový plán. Tento plán byl vytvořen jako doporučení pro klub, podle kterého lze klub řídit v případě, že krizová situace nastane. Cílem tohoto plánu je snaha o udržení rovnováhy lépe, než tomu bylo za doby pandemie, kdy byl klub nucen pozastavit téměř celou svou činnost.

### **5.3 Doporučení pro klub**

Vzhledem k tomu, že je klub neziskovou organizací, bylo předpokládáno, že se ukazatele finanční analýzy nebudou zcela přibližovat doporučeným hodnotám. Nicméně i tak jsou některé ukazatele příliš nestabilní.

Klub čelí výzvám spojeným s příliš vysokou likviditou, což představuje neefektivní využívání finančních prostředků. Proto by měl klub přehodnotit svou stávající strategii investic a rozdělování finančních rezerv. Bylo by vhodné pečlivě pozorovat krátkodobé závazky a oběžná aktiva a v případě nárůstu oběžných aktiv vyhledat investici, která by přinesla vyšší zhodnocení než držení finančních prostředků v pokladně nebo na bankovním účtu.

V souvislosti s investicemi by bylo dobré zvážit i zvýšení pozornosti u rentability. I přesto, že pro klub není primární dosahování zisku, hodnoty jsou příliš rozkolísané a velmi rychle se mění. Proto by klub měl pro dlouhodobou udržitelnost a růst finančního zázemí klubu sledovat stabilitu tohoto ukazatele. Pro dosažení stability by bylo vhodné sledovat zisk a v případě jeho přebytku vhodně zisk využít k investici do nových projektů či investovat do celkového zlepšení chodu klubu.

Toto doporučení by mohlo být realizováno například pořízením volejbalového děla, které by mohlo být využíváno při tréninku jakékoli kategorie. Dnes jsou již volejbalová děla simulující volejbalové podání běžnou pomůckou a téměř každý větší klub takovým dělem disponuje. I přesto, že je Malibu menším oddílem, se ukázalo, že finanční prostředky v některých letech byly. V případě nehmotné investice by mohl klub investovat více do rozvoje trenérů pomocí seminářů a školení. V České republice se volejbalovému rozvoji věnuje bývalý český reprezentant a trenér národních týmů Česka a Rakouska Zdeněk Haník. Tyto semináře jsou zaměřeny jak na rozvoj trenérských dovedností, tak na motivaci dětí ve sportu a mohly by tak klub posunout ve svém vývoji.

Dalším ukazatelem, který by bylo dobré zlepšit, je autarkie. Tento ukazatel sice nedosahuje nízkých hodnot, ale i přesto je dobré svou soběstačnost zvyšovat a dosahovat tak hodnoty blížící se hodnotě 1. Tento ukazatel by bylo dobré zvyšovat například aktivní snahou o získávání vlastních příjmů a zkoumání, jak jich dosáhnout. Tento ukazatel lze zvýšit také pořádáním nových akcí, které generují příjmy. Vzhledem k pořádání plesů od roku 2020 má klub možnost si samostatně potvrdit platnost tohoto doporučení. Od tohoto roku se klubu totiž zvýšila hodnota autarkie na více než 84 %.

S ohledem na aktuální globální situaci, zejména pandemické vlivy, je klubu také doporučeno, aby vypracoval komplexní krizový plán. Tento plán by měl zahrnovat opatření směřující k udržení finanční stability v případě, že dojde k nějakým nečekaným událostem. Vliv pandemie klub zasáhl nejvíce v roce 2020, kdy se výrazně snížila členská základna a nemohly probíhat tréninky. Vzhledem k důležitosti osobního setkávání při sportu je tato reakce pochopitelná, nicméně do budoucna by bylo dobré se více zaměřit na online komunikaci, být více připraveni na přechod seminářů do online prostředí a také mít plán, jak budou v tomto případě využity rezervy. Níže je sestaven návrh, jak by takový plán mohl vypadat.

Následující krizový plán byl vytvořen pro klub FC Malibu Mladá Boleslav jako doporučení při nastání krizové situace. Tento plán obsahuje 3 fáze, které lze podrobněji prozkoumat v následující tabulce.

*Tabulka 22 - Krizový plán*

<b>Fáze přípravy</b>	<b>Fáze reakce</b>	<b>Fáze obnovy</b>
Zjištění rizik a nalezení zranitelných oblastí	Aplikace opatření	Finanční plánování a řízení
Tvorba týmu pro řízení krize	Komunikace se členy klubu	Návrat k běžnému provozu
Stanovení opatření	Úprava provozu klubu	Hodnocení situace a zlepšení krizového plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

### Fáze přípravy

V této fázi by měl klub identifikovat oblasti, které by mohly být krizovou situací zasaženy – konkrétně by se mohlo jednat například o ztrátu příjmů z příspěvků nebo omezení tréninkových aktivit. Také je důležité v této fázi posoudit finanční stabilitu a vymezit dostupné zdroje k řešení nastalé situace. Dále je ve fázi přípravy dobré zformovat tým, který bude celou situaci řešit a bude odpovědný za řízení krize. Tento tým by měl vypracovat plán pro provoz klubu za pomoci scénářů a navrhnout opatření, kterými se bude celý klub řídit.

### Fáze reakce

V této fázi je již nutné, aby bylo jasně specifikováno, jak bude krize řešena. Zformovaný tým již má stanovená opatření a je vyžadována jejich aplikace a dodržování. Také je důležitá komunikace ke všem členům klubu a pravidelně je informovat o aktuální situaci a opatřeních, která jsou aktuálně platná. V případě, že je to nezbytné, by měl klub upravit provoz klubu omezením tréninků, zápasů a jiných akcí, aby nedocházelo ke zhoršování situace – například šíření nemoci. Pokud to bude možné, doporučuji klubu zvážit možnosti v online prostředí nebo využití jiné alternativní formy tréninků.

### Fáze obnovy

Jakmile to bude možné a bude se situace opět stabilizovat, nastává fáze obnovy. V této fázi by mělo docházet k přehodnocení finanční situace klubu a k plánování kroků k obnově financí v důsledku případných ztrát. Klub se také může postupně vracet k tréninkům a dalším aktivitám v souladu s aktuálními opatřeními.

Posledním bodem této fáze je vyhodnocení plánu, evaluace úspěchů a neúspěchů a v případě potřeby plán upravit pro budoucí použití.



## 6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo provést rozbor hospodaření malého futsalovo-volejbalového klubu nesoucí název FC Malibu Mladá Boleslav z.s. v období 2011-2022. K dosažení cíle byla použita vertikální a horizontální analýza aktiv, pasiv, nákladů a výnosů a k těmto analýzám byla rovněž provedena analýza pomocí vybraných poměrových ukazatelů – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a autarkie.

Výsledkem provedeného rozboru je zjištění, že klub čelí častým výkyvům téměř ve všech sledovaných ukazatelích. Tyto výkyvy jsou přirozeným důsledkem specifického charakteru organizace, neboť neziskové organizace nekladou primární důraz na maximalizaci zisku, a proto nemají finanční stabilitu jako svůj hlavní cíl. Avšak i přes tuto skutečnost je pro udržení fungování a stability klubu důležité alespoň okrajově sledovat finanční ukazatele. To umožňuje klubu identifikovat období, kdy může čelit finančním výzvám, a přijmout opatření k jejich řešení nebo minimalizaci dopadů.

Analyzovaná organizace vykazuje velmi rozkolísané hodnoty u rentability tržeb, kdy největší výkyv je zaznamenán mezi lety 2016 a 2017. Rentabilita tržeb byla v roce 2016 vypočítána ve výši -30 % a v roce 2017 přes 155 % se stálým navyšováním až do roku 2019. Tento rychlý růst byl způsoben zavedením mládeže ve volejbalovém odvětví. Z důvodu navýšení dotací a příspěvků od členů byly navýšeny výnosy a tím i výsledek hospodaření. Tržby se během těchto let příliš neměnily, a proto se rentabilita stále navyšovala.

Ani další ukazatele nevykazují doporučené hodnoty. Například likvidita téměř po celou dobu sledovaného období vykazuje příliš vysoké hodnoty vzhledem k tomu, že klub drží příliš mnoho finančních prostředků.

Přelomovým rokem pro klub byl roku 2017, ve kterém založil volejbalový klub mládež. Zprvu se jednalo o malý projekt a postupem času se mládež rozrostla a nyní se skládá ze čtyř výkonnostních kategorií (minipřípravka, přípravka, U14 a U16). Od tohoto roku docházelo postupně k nárůstu příjmů, ale současně také nákladů. Vzhledem k tomu, že od tohoto roku klub založil právě mládežnické kategorie, mohl čerpat i novou dotaci podporující mládež ve sportu. Tato dotace se jmenuje Můj klub a je poskytována Národní sportovní agenturou. Do roku 2017 byly čerpány pouze příspěvky od volejbalového a fotbalového svazu a také příspěvky od fyzických a právnických osob.

Stěžejním obdobím byly také roky 2019-2021 vzhledem ke globální pandemii kvůli onemocnění Covid-19. V těchto letech klub musel pozastavit téměř veškerou svou činnost, a tak zaznamenal značný propad nejen výnosů, ale i svých členů. Tento negativní jev byl zjištěn pomocí horizontální analýzy výnosů a také na základě jmenného seznamu členů poskytnutého od klubu. Vzhledem ke značnému snížení členské základny byl zaznamenán propad přijatých příspěvků, a tedy právě snížení výnosů.

Na základě vypracované finanční analýzy byla navržena doporučení pro klub, aby stabilizoval hodnoty vypočtených ukazatelů a do budoucna zamezil případným výkyvům v důsledku krizové situace. Cílem těchto doporučení je eliminace rozkolísaných hodnot.

Klubu bylo doporučeno, aby častěji sledoval ukazatel likvidity a v případě příliš vysokého výsledku, by měl klub vyhledat investici, která by klubu zajistila vyšší zhodnocení, než kdyby finanční prostředky držel v pokladně nebo na bankovním účtu. Dále bylo doporučeno zvýšit pozornost u ukazatele rentability, jelikož jsou jeho hodnoty velmi rozkolísané. V případě nadbytečného zisku bylo klubu navrženo, aby nakoupil dlouhodobý hmotný majetek nebo investovat do rozvoje trenérů. V případě dlouhodobého hmotného majetku bylo navrženo investovat do volejbalového děla, které je investičně náročné, ale na základě analyzovaných let bylo zjištěno, že klub v některých letech finančními prostředky k tomuto nákupu disponoval. V případě nehmotné investice – tedy školení a rozvoj trenérů, byly doporučen konkrétní semináře organizované Zdeňkem Haníkem, který se na tuto problematiku zaměřuje již více jak 15 let. Také bylo klubu doporučeno pozorovat hodnotu ukazatele autarkie, která by v ideálním případě měla dosahovat hodnoty 1. Klub sice vykazuje rostoucí trend v tomto ukazateli, nicméně stále je pod hranicí 1. K dosažení optimální hodnoty bylo klubu doporučeno aktivně se snažit o získávání více zdrojů z vlastní činnosti. Posledním doporučením je, vzhledem k nedávno nastalé situaci, vytvoření krizového plánu v případě nečekaných událostí. Bylo totiž zjištěno, že klub nedokázal příliš dobře řešit situaci s celosvětovou pandemií Covid 19 a v případě existence plánu, by mohl předejít nepříznivým hodnotám v zasažených letech. Doporučení jsou podrobněji popsána v kapitole 5.3.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BOUKAL, Petr, 2013. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

EGER, Ludvík, c2005. Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu: studijní materiál k předmětům Základy managementu, Management v TV a sportu. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně. ISBN 80-7044-669-2.

FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-864-3204-1.

HOBZA, Vladimír, 2014. Aplikovaná ekonomie sportu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4321-8.

JOŠT, Marek. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.

KRYŠKOVÁ, Šárka. Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2022. Teoretik. ISBN 978-80-7502-610-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza ve finančním řízení. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. Educopress. ISBN 978-80-7408-231-3.

KUNZ, Vilém, 2018. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-2.

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2022. Finanční analýza. Vydání třetí. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-69-1.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SALAMON, Lester. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector 1999 [online]. 1999 [cit. 2023-07-06]. Dostupné z: <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>

SCHWARZ, Eric C., Stacey A. HALL a Simon SHIBLI, 2020. Sport facility operations management: a global perspective. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-13364-1.

STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 2. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2014. ISBN 978-80-7501-063-6.

STRNADOVÁ, Zuzana. Co by měl vědět příjemce dotace. Praha: Grada Publishing, 2019. Finance a investování. ISBN 978-80-247-3076-9.

SŮVOVÁ, Helena. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. Praha: Bankovní institut, 1999. Bankovníctví. ISBN 80-7265-027-0.

ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8430-8.

ŠTOHL, Pavel, 2022. Učebnice účetnictví 2022: pro střední školy a pro veřejnost. Dvacáté třetí, upravené vydání. Znojmo: Ing. Pavel Štohl. ISBN 978-80-88221-62-3.

TLUČHOŘ, Jan, ed., 2006. Marketing management sportu: [Cheb, listopad 2006] = Sport Marketing and Management: [Cheb, November 2006]. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 80-7043-492-9.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

#### Internetové zdroje:

CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTY MASARYKOVY UNIVERZITY. Kalkulačka finančního zdraví neziskové organizace [online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.fikane.cz/>

FINANČNÍ SPRÁVA ČR. Registr dotací [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://red.financnisprava.cz/registr-dotaci/prijemci>

FOŘTOVÁ, Jitka. Počet neziskových institucí i jejich zaměstnanců dále roste [online]. 2021 [cit. 2023-07-06]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2021/02/pocet-neziskovych-instituci-i-jejich-zamestnancu-dale-roste/>

GANTI, Akhilesh. Total Shareholder Return (TSR): Definition and Formula [online]. 2021 [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/t/tsr.asp>

Measuring productivity: measurement of aggregate and industry-level productivity growth ; OECD manual [online]. Paris: OECD, 2001 [cit. 2023-07-07]. ISBN 92-641-8737-5. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/29/2352458.pdf>

Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku [online]. 2010 [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik/>

MICHEK, Stanislav. Model Excellence EFQM [online]. 22.9.2006 [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html>

MŠMT, 2009. Analýza financování sportu v České republice [online]. [cit. 2023-07-07]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/29046/download/>

MŠMT. NEINVESTIČNÍ DOTACE [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/odkazy>

NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Dotační výzvy (neinvestiční) [online]. 2024 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz/dotace-neinvesticni/18-2023-muj-klub-2024/>

REH, F. John. What Is Benchmarking in Business? [online]. 2022 [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>

Techniky a metody finanční analýzy [online]. 10.6.2009 [cit. 2023-07-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbírka listin – FC Malibu Mladá Boleslav, z.s. [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=752623>

Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. - Osvobození od daně, § 19 [online]. [cit. 2023-11-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/586-1992-zakon-o-danich-z-prijmu/paragraf-19/>

## 8 Seznam grafů, tabulek, schémat, vzorců a zkratk

### 8.1 Seznam grafů

Graf 1 – Čerpání dotací klubu v letech 2011-2022 .....	58
Graf 2 – Horizontální analýza výnosů klubu v letech 2011-2022 .....	68
Graf 3 – Horizontální analýza nákladů klubu v letech 2011-2022 .....	70
Graf 4 – Ukazatele rentability klubu v letech 2011-2022 .....	73
Graf 5 - Obrat celkových aktiv klubu v letech 2011-2022 .....	75
Graf 6 – Doba splatnosti pohledávek klubu v letech 2011-2022 (ve dnech) .....	75
Graf 7 – Doba splatnosti závazků klubu v letech 2011-2022 (ve dnech) .....	76
Graf 8 - Okamžitá likvidita klubu v letech 2011-2022 .....	79
Graf 9 – Pohotová likvidita klubu v letech 2011-2022 .....	80
Graf 10 – Běžná likvidita klubu v letech 2011-2022 .....	81
Graf 11 – Autarkie klubu v letech 2011-2022 .....	83

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výpis ze spolkového rejstříku .....	51
Tabulka 2 – Počet členů klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 .....	54
Tabulka 3 – Příjmy klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 v tis. Kč .....	56
Tabulka 4 – Výdaje klubu FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 v tis. Kč .....	56
Tabulka 5 – Čerpané dotace klubem FC Malibu Mladá Boleslav v letech 2011-2022 .....	57
Tabulka 6 – Vertikální analýza aktiv klubu v letech 2011-2022 .....	59
Tabulka 7 – Vertikální analýza pasiv klubu v letech 2011-2022 .....	60
Tabulka 8 – Horizontální analýza aktiv klubu v letech 2011-2022 .....	61
Tabulka 9 – Horizontální analýza pasiv klubu v letech 2011-2022 .....	62
Tabulka 10 – Vertikální analýza výnosů klubu v letech 2011-2022 .....	64
Tabulka 11 – Vertikální analýza nákladů klubu v letech 2011-2022 .....	65
Tabulka 12 – Horizontální analýza výnosů klubu v letech 2011-2022 .....	67
Tabulka 13 – Horizontální analýza nákladů klubu v letech 2011-2022 .....	69
Tabulka 14 – Rentabilita klubu v letech 2011-2022 .....	72
Tabulka 15 – Ukazatele aktivity klubu v letech 2011-2022 .....	74
Tabulka 16 – Ukazatele zadluženosti klubu v letech 2011-2022 .....	77
Tabulka 17 – Likvidita klubu v letech 2011-2022 .....	78
Tabulka 18 – Autarkie klubu v letech 2011-2022 .....	82
Tabulka 19 – Vstupní hodnoty do Kalkulačky finančního zdraví .....	90
Tabulka 20 – Dílčí vyhodnocení aktuálního stavu finančního zdraví .....	91
Tabulka 21 – Dílčí vyhodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví .....	93
Tabulka 22 – Krizový plán .....	95

### 8.3 Seznam schémat

Schéma 1 – Elementární metody finanční analýzy .....	32
Schéma 2 – Rozklad ukazatele EVA .....	45
Schéma 3 – Kritéria EFQM .....	49
Schéma 4 - Organizační struktura klubu FC Malibu Mladá Boleslav .....	52

### 8.4 Seznam vzorců

Vzorec 1 – Vertikální analýza .....	33
Vzorec 2 – Horizontální analýza (absolutní změna).....	33
Vzorec 3 – Horizontální analýza (procentuální změna) .....	33
Vzorec 4 – Pracovní kapitál.....	34
Vzorec 5 – Rentabilita .....	35
Vzorec 6 – Rentabilita aktiv .....	36
Vzorec 7 – Rentabilita vlastního kapitálu .....	36
Vzorec 8 – Rentabilita nákladů.....	36
Vzorec 9 – Rentabilita tržeb .....	37
Vzorec 10 – Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu .....	37
Vzorec 11 – Obrat celkových aktiv .....	38
Vzorec 12 – Doba splatnosti pohledávek .....	38
Vzorec 13 – Doba splatnosti závazků.....	38
Vzorec 14 – Koefficient samofinancování.....	38
Vzorec 15 – Věřitelské riziko .....	39
Vzorec 16 – Likvidita .....	39
Vzorec 17 – Běžná likvidita (III. stupně) .....	39
Vzorec 18 – Pohotová likvidita (II. stupně).....	40
Vzorec 19 – Okamžitá likvidita (I. stupně).....	40
Vzorec 20 – Autarkie .....	41
Vzorec 21 – Tržní přidaná hodnota .....	43
Vzorec 22 – Ekonomická přidaná hodnota.....	45
Vzorec 23 – Čistá současná hodnota .....	46
Vzorec 24 – Cashflow z návratnosti investic.....	47

## 8.5 Seznam použitých zkratk

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Společný hodnotící rámec

CFROI – Cashflow z návratnosti investic

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DCF – Diskontované cashflow

EFQM – Evropský model podnikatelské úspěšnosti

EVA – Ekonomická přidaná hodnota

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MVA – Tržní přidaná hodnota

NPO – nezisková organizace

NGO – nestátní nezisková organizace

TSR – Tržní výnos akciového kapitálu

ÚO – účetní období

VH – Výsledek hospodaření

VZZ – Výkaz zisku a ztráty



# Přílohy

## Příloha č. 1

### Výpis

ze spolkového rejstříku, vedeného  
Městským soudem v Praze  
oddíl L, vložka 15961

<b>Datum zápisu:</b>	1. ledna 2014
<b>Datum vzniku:</b>	12. srpna 2005
<b>Spisová značka:</b>	L 15961 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Název:</b>	FC Malibu Mladá Boleslav, z.s.
<b>Sídlo:</b>	Jana Palacha 1034, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav
<b>Identifikační číslo:</b>	270 06 182
<b>Právní forma:</b>	Spolek
<b>Účel:</b>	provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit, tuto činnost organizovat a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže budovat, provozovat a udržovat sportovní a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá vést své členy a ostatní zájemce o sport k dodržování základních sportovních, etických, estetických a mravních pravidel hájit zájmy svých členů, za tím účelem spolupracovat s orgány státní správy a samosprávy s ostatními sportovními organizacemi i jednotlivci zajišťovat v oblasti sportu vzdělávání svých členů, jejich školení dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v místě své působnosti, zejména formou další veřejně prospěšné činnosti a osvětovou činností
<b>Název nejvyššího orgánu:</b>	Valná hromada
<b>Statutární orgán - předsednictvo:</b>	
<b>prezident:</b>	ONDŘEJ PECHANEC, dat. nar. 11. října 1986 č.p. 89, 293 01 Kolomuty Den vzniku funkce: 2. ledna 2020 Den vzniku členství: 2. ledna 2020
<b>sekretář:</b>	MARTINA ULÍKOVÁ, dat. nar. 9. dubna 1985 17. listopadu 1190, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav Den vzniku funkce: 2. ledna 2020 Den vzniku členství: 2. ledna 2020
<b>manažer:</b>	JAROSLAV BÍLEK, dat. nar. 6. září 1984 č.p. 24, 293 07 Josefův Důl Den vzniku funkce: 2. ledna 2020 Den vzniku členství: 2. ledna 2020

Příloha č. 2 – Rozvaha v letech 2011-2022 (v tis. Kč)

Označení	Aktiva	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A.	<b>Dlouhodobý majetek celkem (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV.)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.	<b>Krátkodobý majetek celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>43</b>
B. I.	Zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. II.	Pohledávky	4	7	2	0	4	4	9	9	9	10	10	11
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	15	16	10	10	6	8	20	23	20	37	30	32
B. IV.	Jiná aktiva celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Aktiva celkem (A. + B.)</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>43</b>

Označení	Pasiva	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A.	<b>Vlastní zdroje celkem (A.I. + A.II.)</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-3</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>33</b>
A. I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. II.	Výsledek hospodaření	9	11	0	2	1	-3	14	16	19	39	30	33
B.	<b>Cizí zdroje celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	10	12	12	8	9	15	15	16	10	8	10	10
B. IV.	Jiná pasiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Pasiva celkem (A. + B.)</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>43</b>

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2022 (v tis. Kč)

Označení	Náklady	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	65	70	72	85	110	108	164	216,8	317,6	275	330,3	383
A.II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.III.	Osobní náklady	41	49	55	55	60,2	60,5	82,9	98,4	155,6	110	158,2	172
A.IV.	Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.V.	Ostatní náklady	0	0	0	10	6,2	10,7	20	15	10	12	14	19
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.VII.	Poskytnuté příspěvky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.VIII.	Daň z příjmů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady celkem (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)</b>		<b>106</b>	<b>119</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>176,4</b>	<b>179,2</b>	<b>266,9</b>	<b>330,2</b>	<b>483,2</b>	<b>397</b>	<b>502,5</b>	<b>574</b>

Označení	Výnosy	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
B.I.	Provozní dotace	42	45	50	52	53	56	70,5	75	82,2	96	102	110
B.II.	Přijaté příspěvky	69	78	72	93	106,4	110,2	201,4	262,2	396	315	400,5	459
B.III.	Tržby za vlastní výkony, za služby a za zboží	4	7	5	7	8	10	9	9	9	20	25	28
B.IV.	Ostatní výnosy	0	0	0	0	10	0	0	0	15	5	5	10
<b>Výnosy celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV. + B.V.)</b>		<b>115</b>	<b>130</b>	<b>127</b>	<b>152</b>	<b>177,4</b>	<b>176,2</b>	<b>280,9</b>	<b>346,2</b>	<b>502,2</b>	<b>436</b>	<b>532,5</b>	<b>607</b>
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	9	11	0	2	1	-3	14	16	19	39	30	33
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-3</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>33</b>

## Finanční zdraví neziskové organizace

Název organizace: x

IČO:

### Agregované výsledky:

#### Hodnocení aktuálního stavu finančního zdraví:

**Finanční zdraví z pohledu celkové finanční situace:** Rating: A

Z pohledu celkové finanční situace aktuálně finančně zdravá organizace. Ve všech finančních ukazatelích indikujících finanční (ne)zdraví organizace byly plně dodržovány doporučené hodnoty, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace. Z pohledu celkové finanční situace je obecně žádoucí, aby byly dodržovány příklady dobré praxe týkající se dosahovaných hodnot jednotlivých finančních ukazatelů, což maximalizuje pravděpodobnost udržení dlouhodobého finančního zdraví organizace.

#### Hodnocení jednoročního výhledu finančního zdraví:

**Finanční zdraví z pohledu celkové finanční situace:** Rating: B

Z pohledu celkové finanční situace odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti jednotlivých finančních ukazatelů s vysokou mírou pravděpodobnosti nevznikne v nejbližší budoucnosti problém s finančním zdravím organizace. Z pohledu celkové finanční situace je obecně žádoucí, aby byly dodržovány příklady dobré praxe týkající se dosahovaných hodnot jednotlivých finančních ukazatelů, což maximalizuje pravděpodobnost udržení dlouhodobého finančního zdraví organizace.

## Dílčí výsledky:

### Hodnocení aktuálního stavu finančního zdraví:

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele souvislého poklesu počtu členů:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu ukazatele souvislého poklesu počtu členů během tří let aktuálně zdravá organizace. V organizaci nedocházelo k významnějšímu kontinuálnímu poklesu počtu členů ve střednědobém horizontu, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé fungování organizace v této oblasti. Z pohledu vývoje počtu členů organizace je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu počtu členů organizace ve střednědobém horizontu. Žádoucí je naopak mírný růst počtu členů či alespoň udržování počtu členské základny.

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv během tří let aktuálně finančně zdravá organizace. V organizaci nedocházelo k významnějšímu kontinuálnímu poklesu celkových aktiv ve střednědobém horizontu, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace v této oblasti. Z pohledu vývoje celkových aktiv je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu celkových aktiv organizace ve střednědobém horizontu. Výrazný pokles celkových aktiv oslabuje majetkovou vybavenost organizace, což může ohrožovat finanční zdraví organizace.

#### **Finanční zdraví z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv (poměru výsledku hospodaření a celkových aktiv) aktuálně finančně zdravá organizace. Organizace dosahovala dlouhodobě akceptovatelné kladné rentability, což vytváří základní předpoklad pro zdravé ekonomické fungování organizace. Z pohledu rentability je obecně žádoucí, aby byla dosahována maximálně možná kladná rentabilita, tedy taková, která je založena na dosahování maximálního kladného výsledku hospodaření (pochopitelně se specifiky neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku, a tím pádem i rentability za hlavní cíl).

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele meziročního poklesu výnosů:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu ukazatele meziročního poklesu výnosů převyšujícího 25 % aktuálně finančně zdravá organizace. V organizaci nedocházelo k významnějšímu meziročnímu poklesu výnosů, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace v této oblasti. Z pohledu vývoje výnosů je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu výnosů organizace. To by znamenalo, že organizace ztrácí schopnost získávání významných zdrojů financování, což ohrožuje finanční zdraví organizace. Žádoucí je spíše přiměřený růst výnosů, či alespoň jejich stabilní úroveň v delším časovém horizontu.

#### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů:** Finančně zdravá organizace

Z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů během tří let o více než 20 % aktuálně finančně zdravá organizace. V organizaci nedocházelo k významnějšímu poklesu vlastních zdrojů ve střednědobém horizontu, což představuje dobrý předpoklad pro zdravé finanční fungování organizace v této oblasti. Z pohledu vývoje vlastních zdrojů je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu vlastních zdrojů organizace ve střednědobém horizontu. Výrazný pokles vlastních zdrojů oslabuje finanční zdroje organizace a zároveň může nepřiměřeně zvyšovat zadluženost, což může ohrožovat finanční zdraví organizace.

## Příloha č. 6 – Vyhodnocení kalkulačky finančního zdraví – dílčí výsledky jednorochí

### Dílčí výsledky:

#### Hodnocení jednorochího výhledu finačního zdraví:

##### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele souvislého poklesu počtu členů:** Rating: A

Z pohledu ukazatele souvislého poklesu počtu členů během tří let a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti souvislého poklesu počtu členů s velmi vysokou mírou pravděpodobnosti nevznikne v nejbližší budoucnosti problém s nepřiměřeným tempem poklesu počtu členů. Z pohledu vývoje počtu členů organizace je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu počtu členů organizace ve střednědobém horizontu. Žádoucí je naopak mírný růst počtu členů či alespoň udržování počtu členské základny.

##### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv:** Rating: A

Z pohledu ukazatele souvislého poklesu celkových aktiv během tří let a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti souvislého poklesu celkových aktiv s velmi vysokou mírou pravděpodobnosti nevznikne v nejbližší budoucnosti problém s nepřiměřeným tempem poklesu celkových aktiv. Z pohledu vývoje celkových aktiv je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu celkových aktiv organizace ve střednědobém horizontu. Výrazný pokles celkových aktiv oslabuje majetkovou vybavenost organizace, což může ohrožovat finanční zdraví organizace.

##### **Finanční zdraví z pohledu pohledu tříletého vývoje rentability aktiv:** Rating: A

Z pohledu tříletého vývoje rentability aktiv (poměru výsledku hospodaření a celkových aktiv) a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti rentability aktiv s velmi vysokou pravděpodobností nevznikne v nejbližší budoucnosti problém se zápornou či nedostatečnou rentabilitou, což vytváří základní předpoklad pro zdravé ekonomické fungování organizace v nejbližší budoucnosti. Z pohledu rentability je obecně žádoucí, aby byla dosahována maximálně možná kladná rentabilita, tedy taková, která je založena na dosahování maximálního kladného výsledku hospodaření (pochopitelně se specifiky neziskového sektoru, který nepovažuje maximalizaci zisku, a tím pádem i rentability za hlavní cíl).

##### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele meziročního poklesu výnosů:** Rating: C

Z pohledu ukazatele meziročního poklesu výnosů převyšujícího 25 % a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled spíše finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti meziročního poklesu výnosů pravděpodobně ještě nevznikne v nejbližší budoucnosti závažnější problém s nepřiměřeným poklesem výnosů organizace, avšak již je nutné věnovat této oblasti zvýšenou pozornost. Z pohledu vývoje výnosů je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu výnosů organizace. To by znamenalo, že organizace ztrácí schopnost získávání významných zdrojů financování, což ohrožuje finanční zdraví organizace. Žádoucí je spíše přiměřený růst výnosů, či alespoň jejich stabilní úroveň v delším časovém horizontu.

##### **Finanční zdraví z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů:** Rating: C

Z pohledu ukazatele poklesu vlastních zdrojů během tří let o více než 20 % a při zohlednění vývoje ostatních relevantních finančních a nefinančních ukazatelů odpovídá výhled spíše finančně zdravé organizaci. Při dodržení současného přístupu v oblasti poklesu vlastních zdrojů pravděpodobně ještě nevznikne v nejbližší budoucnosti závažnější problém s nepřiměřeným poklesem vlastních zdrojů organizace, avšak již je nutné věnovat této oblasti zvýšenou pozornost. Z pohledu vývoje vlastních zdrojů je obecně žádoucí, aby nedocházelo k významnému poklesu vlastních zdrojů organizace ve střednědobém horizontu. Výrazný pokles vlastních zdrojů oslabuje finanční zdroje organizace a zároveň může nepřiměřeně zvyšovat zadluženost, což může ohrožovat finanční zdraví organizace.

