

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**Management a financování profesionálního  
fotbalového klubu**

*Bakalářská práce*

**29.06.2015 PARDUBICE**

**MICHAEL VÁVRA**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michael Vávra**  
Osobní číslo: **E12259**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Management a financování profesionálního fotbalového klubu**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je na základě popisu řízení profesionálního klubu a analýzy jeho financování pomocí standardních metod finanční analýzy navrhnout opatření k vyšší efektivitě managementu a financování profesionálního fotbalového klubu.

#### Osnova:

- Popis profesionálního fotbalového managementu se zaměřením na plánování, rozhodování a realizaci přestupové politiky.
- Rozbor příjmů a nákladů .
- Finanční analýza daného klubu.
- Shrnutí financování, vlastní zhodnocení a návrhy řešení případných nedostatků.


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**Literatura:**

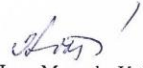
ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management sportu. Praha: East West Publishing Company, 2000, 172 s. ISBN 80-721-9010-5.  
NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.  
HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-869-2904-3.  
MŠMT a ČOV. ANALÝZA FINANCOVÁNÍ SPORTU V ČESKÉ REPUBLICE [online]. 2009 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice>.

Vedoucí bakalářské práce:  Ing. Jan Černohorský, Ph.D.  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

**Prohlášení:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 6. 2015

Michael Vávra

**Poděkování:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Janovi Černoorskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině za podporu.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá profesionálním fotbalovým klubem FK Baumit Jablonec. Důraz je kladen na management přestupů, významné náklady a výnosy a finanční analýzu klubu. Nejdříve jsme klub FK Baumit Jablonec představili, následně popsali organizační strukturu a vytyčili hlavní úkoly oddělení. Zaměřili jsme se na přestupovou politiku klubu a porovnali náklady a výnosy vynaložené na přestupy. Dále jsme se zabývali pro klub významnými náklady a výnosy za posledních 5 sezon. Vypočítali jsme vybrané ukazatele finanční analýzy. Na základě rozboru jsme navrhli řešení nedostatků ve výše zmíněných oblastech. V práci jsme dospěli, že klub je stabilní a je zdravě financován. Nedostatky jsou hlavně v návštěvnosti domácích utkání, práci s mládeží a neúčasti v hlavních soutěží evropských pohárů.

## **Klíčová slova**

fotbal, profesionální sportovní klub, management sportu, náklady, výnosy, finanční analýza

## **Title**

Management and Founding of Professional Football Club

## **Annotation**

This bachelor thesis focuses on the professional football club FK Baumit Jablonec. The emphasis is mainly on player transfer management, significant costs and revenues and also on the club's financial analysis. Firstly, we introduced the club FK Baumit Jablonec, then we described the organizational structure of the club and then we set out the department tasks. We focused on the club's player transfer politics and we compared costs and revenues related to such transfers. We also evaluated other significant costs and revenues for the past 5 seasons. We calculated the chosen financial analysis. We suggested solutions of the shortages in the above mentioned areas based on the analysis. We came to a conclusion that the club is stable and financed well. The shortages are mainly in home match attendance; in working with youth and in not participating in the group stages of the European cups.

## **Keywords**

football, professional sport club, management of sports, costs, revenues, financial analysis

## Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
CPM	Critical path method
ČASPV	Česká asociace sport pro všechny
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FAČR	Fotbalová asociace české republiky
FIFA	Fédération Internationale de Football
FK	fotbalový klub
HPP	hlavní pracovní poměr
IČ	identifikační číslo
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
s. r. o.	společnost s ručeným omezeným
TVS	Tělovýchovné sdružení
UEFA	Union of European Football Associations

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Organizační struktura spolku

Obrázek č. 2: Obecná organizační struktura akciové společnosti

Obrázek č. 3: Trvalý přestup

Obrázek č. 4: Přestup hráče bez smlouvy

Obrázek č. 5: Hostování

Obrázek č. 6: Organizační schéma FK Baumit Jablonec

Obrázek č. 7: Meziroční porovnání nákladů a výnosů na přestupy a hostování v tisících Kč

Obrázek č. 8: Vývoje nákladů a výnosů za 5 sezon v tisících Kč

Obrázek č. 9: Výnosy za sezonu 2013/2014

Obrázek č. 10: Vývoj zásadních výnosů FK Baumit Jablonec v tisících Kč

Obrázek č. 11: Náklady za sezonu 2013/2014

Obrázek č. 12: Vývoj zásadních nákladů v tisících Kč



## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Činnosti manažera ve sportu

Tabulka č. 2: Vzorce pro okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu

Tabulka č. 3: Vzorce ukazatelů rentability

Tabulka č. 4: Vzorce ukazatelů zadluženosti

Tabulka č. 5: Základní informace o FK Baumit Jablonec

Tabulka č. 6: Ukazatele rentability FK Baumit Jablonec

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity FK Baumit Jablonec

Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti FK Baumit Jablonec

Tabulka č. 9: Prémie v evropských pohárech

## Obsah

1	Úvodní pojmy managementu a financování sportu .....	14
1.1	Management sportu .....	14
1.2	Model profesionálního managementu sportu .....	15
1.3	Sportovní manažer .....	17
1.3.1	Manažerské funkce.....	18
1.4	Právní formy fotbalových klubů v ČR.....	20
1.4.1	Neziskové organizace – spolek .....	20
1.4.2	Obchodní společnosti – akciová společnost.....	22
1.4.3	Obchodní společnosti – společnost s ručením omezeným.....	24
1.4.4	Srovnání obchodní a neziskové organizace .....	25
1.5	Management přestupů .....	26
1.5.1	Historie přestupů .....	27
1.5.2	Druhy přestupů.....	28
1.5.3	Ocenění a hodnocení kvality hráče .....	31
1.6	Financování profesionálního klubu.....	31
1.6.1	Výnosy (příjmy) profesionálního klubu.....	33
1.6.2	Náklady profesionálního klubu .....	37
1.6.3	Finanční analýza.....	38
2	FK Baumit Jablonec .....	45
2.1	Historie FK Baumit Jablonec .....	45
2.2	Základní informace .....	46
2.3	Organizační struktura FK Baumit Jablonec .....	47
2.4	Management přestupů FK Baumit Jablonec .....	48

2.5	Hospodaření FK Baumit Jablonec .....	51
2.6	Analýza výnosů FK Baumit Jablonec .....	52
2.7	Analýza nákladů FK Baumit Jablonec .....	53
2.8	Finanční analýza FK Baumit Jablonec .....	55
2.8.1	Ukazatele rentability FK Baumit Jablonec .....	56
2.8.2	Ukazatele likvidity FK Baumit Jablonec .....	56
2.8.3	Ukazatele zadluženosti FK Baumit Jablonec .....	57
3	Návrhy na zlepšení .....	59
3.1	Zvýšení zájmu fanoušků o domácí utkání .....	59
3.2	Změna poměru variabilní složky odměny vůči fixní .....	59
3.3	Účast v hlavní soutěži evropských pohárů .....	60
3.4	Vyrovnaný rozpočet .....	61
3.5	Spolupráce se zahraničním fotbalovým klubem .....	61
3.6	Zlepšení práce s mládeží .....	61
4	Závěr .....	63

## Úvod

Nejhranější, nejsledovanější a nejrozšířenější sport na světě, to je fotbal. Tento sport přitahuje několik miliard lidí ve světě, ať už se jedná o aktivní sportovce nebo pasivní diváky přímo na stadionu nebo doma u televize. Díky tomuto celosvětovému fenoménu má fotbal obrovský potenciál právě pro sponzory a partnery, kteří využívají značné medializace tohoto sportu a dostávají se do podvědomí celé společnosti. V Evropě působí přes 900 profesionálních klubů, z toho 32 v ČR. Fotbalem také protéká nejvíce finančních prostředků mezi sporty a meziročně se tento objem zvyšuje. Kluby za hráče utrácejí astronomické částky a hráči na nejvyšší úrovni pobírají desetimilionové platy měsíčně.

S důsledkem bankrotu desítky celosvětově známých klubů se začalo sledovat finanční zdraví klubů. Důraz je kladen na vyrovnaný rozpočet a hospodaření. Nová pravidla se snaží zamezit utrácení astronomických částek, jako tomu bylo v dřívějších dobách po vzoru ruského podnikatele Abramoviče, šejka Mansúra, italského politika Berlusconi apod. Výnosy stoupají hlavně v oblasti sponzorských smluv a televizních práv. Jako příklad můžeme uvést rekordní smlouvu Manchesteru United s firmou Adidas, která klubu platí 75 milionů liber ročně po dobu 10 let. Oproti tomu rostou nejenom přestupní částky za hráče, ale zvyšuje se i jejich mzda. Nejvyšší odstupné vyplatil v roce 2013 Real Madrid londýnskému Tottenhamu Hotspur za Garetha Balea ve výši 86 milionů liber. Nejlépe placený je Cristiano Ronaldo, který si vydělá 50 milionů liber ročně.

Motivem pro psaní byl můj budoucí zájem o práci v tomto odvětví, pomocí bakalářské práce proniknout do problematiky řízení profesionálního klubu. Jsem odchovanec FK Baumit Jablonec a děda s ním vybojoval v roce 1974 historicky první postup do I. ligy jako aktivní hráč. Právě díky těmto faktům jsem zvolil tento klub.

Na základě výše uvedeného je **hlavním cílem bakalářské práce navrhnout opatření k vyšší efektivitě managementu a financování profesionálního fotbalového klubu.**

K dosažení hlavního cíle je potřeba postupně splnit následující parciální cíle:

- popsat profesionální fotbalový management se zaměřením na plánování, rozhodování a realizaci přestupové politiky,
- provést rozbor příjmů a nákladů daného klubu,
- provést finanční analýzu daného klubu,
- shrnout a zhodnotit získané poznatky.

# 1 Úvodní pojmy managementu a financování sportu

V úvodí části se budeme věnovat managementu sportu a jeho činnosti v rámci ziskové a neziskové organizace. Následně se zaměříme na financování sportovního klubu, na jeho příjmy a výdaje, vybrané ukazatele finanční analýzy a přestupovou politiku.

## 1.1 Management sportu

Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci a skupiny spolupracují efektivně a splní předem určené cíle.<sup>1</sup>

Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovy a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akceptují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness).<sup>2</sup>

Vznik uvedených pojmů si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využití velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňování komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.<sup>3</sup>

Sportovní management je interdisciplinární, využívá metodologického aparátu různých disciplín, jako je ekonomie, management, psychologie, sociologie, systémové vědy a právo.

---

<sup>1</sup> WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management: a global perspective*. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 1993, xxxvi, s. 4, „(vlastní překlad)“.

<sup>2</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 10.

<sup>3</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 18.

## 1.2 Model profesionálního managementu sportu

Model je založený na jiných principech než je maximalizace zisku, ale vycházejí z vyváženého rozpočtu (náklady se rovnají výnosům) a vyrovnaného cashflow (výdaje se rovnají příjmům). Pokud organizace vygeneruje zisk, je zpravidla zpětně investován.

Vedení klubu řeší problémy pod jiným tlakem než čistě tržním. Tlak na management a hráče vytváří zpravidla majitel, aby se prostředky jím investované do hráčského kádru odrazily v umístění v soutěži. Značka klubu tím nabývala na hodnotě, hráči svými výkony zvyšovali svoje tržní ceny a klub nacházel další sponzorské partnery. Fanoušci také představují pro management a hráče tlak a to hlavně v období, kdy se klubu nedaří. Ve fotbalově vyspělých zemích dokonce vyžádají po vedení odvolání trenéra nebo vypískávají některé domácí hráče. Riziko sportovního neúspěchu v období nezdaru je značné a následný propad příjmů je velmi rychlý a může vést až k bankrotu. Ke snížení rizika je nutná kvalitní predikce příjmů.

Managementu klubu jsou nabízeny na trhu produkční faktory, které představují především hráči. Nabídka talentovaných hráčů je omezená, a proto je nutno optimálně vybírat. Talent je charakteristický specifickými schopnostmi a dovednostmi pro hru. Výchova talentu pro použitelnost v nejvyšší sportovní lize trvá dlouho, 8 i více let. Dále se jedná o trenéry a členy realizačních týmů (terapeuty, maséry, psychology apod.). Manažeři musí zajistit i klasický produkční faktor – půdu. Zde se jedná o stadion, který klub potřebuje. Na stadionu se realizuje hlavní klubový produkt, sportovní utkání. Poslední, co je nutno z nabídky faktorů získat, je sportovní materiál, oblečení – dresy, obuv, sportovní náčiní a nářadí jednak pro trénink, ale hlavně pro sportovní zápasy.<sup>4</sup>

Hlavním úkolem managementu sportovního klubu je optimálně skloubit tyto nakoupené produkční faktory tak, aby byly schopny vytvářet co nejlepší produkt nehmotné povahy, tzn. sportovní utkání, které je nabízeno na trhu produktů. Za jeho prodej získá klub peníze, které

---

<sup>4</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, s. 268.

uvedou faktory do činnosti. Kvalita managementu klubu se projeví v tom, za jakých podmínek jsou schopni prodat klubový produkt na trhu. To záleží na zvolené cenové strategii klubu, způsobu prodeje, zda v pokladnách, před stadiony anebo přes internet apod. Prodej televizních práv se v naprosté většině profesionálních lig uskutečňuje především kolektivně, přes ligová vedení. To je další specifikum, že pro naprostou většinu profesionálních klubů je výhodnější práva prodat společně a následně se rozdělit. Je to projev jejich vzájemné solidarity. Hlavním rysem sportovního produktu klubu je jeho nehmotnost, tzn. charakter služby. Hmotný charakter má pouze drobné klubové zboží, které má zvláštní postavení. Jedná se o prodej drobného zboží označeného klubovým znakem anebo provedeného v klubových barvách. Je to brandový prodej neboli prodej značky, anglicky merchandising. V poměrech malého českého sportovního trhu to představuje pouze nepatrný příjem.<sup>5</sup>

Vedení klubů dále musí řešit problém unikátních vztahů mezi zaměstnanci, hráči a zaměstnavateli a navíc ve vztahu k fanouškům. Vztahy existující ve sportovních profesionálních ligách se liší od obvyklých vztahů zaměstnavatele a zaměstnance, jak je známe například z průmyslu, obchodu apod. Musíme si uvědomit, že se pohybujeme v odvětví zábavy. V jiných oblastech není například produktivita práce tak viditelná, tak snadno měřitelná jako ve sportovních soutěžích. Žádný dělník nezíská okamžitě uznání na veřejnosti pokřikem a potleskem, v daném okamžiku od desítek tisíc spokojených zákazníků za dobře odvedenou práci. Ani se jeho výkonnost neprobírá dopodrobna na stránkách hlavních deníků, obrazovkách televizorů a v rozhlase tak, jako je tomu ve sportu. Každý ve své práci udělá někdy chybu, ale pouze sportovní hráč okamžitě slyší vzrušené reakce, pískot a nadávky davu. Produktivita profesionálních sportovců je pravidelně monitorována fanoušky za pomoci milionů statistik – vstřelených branek, košů, asistencí, úspěšných zásahů apod. Výkonnost

---

<sup>5</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, s. 269.



profesionálních sportovních hráčů může také být objektivně měřena a srovnávána sportovními analytiky obklopujícími prodej hráčů v profesionálním sportu.<sup>6</sup>

Dalším specifickým profesijním klubů, který management klubu musí brát v potaz, je odměňování hráčů. Reprezentanti a zkušenější hráči zpravidla pobírají nejvyšší odměny, které mohou dosahovat až desetinásobku odměny méně zkušených hráčů. Tato nestejnoroďost má probudit v týmu soutěživost vedoucí k provádění výkonů na hranici hráčových schopností. Je třeba mzdy hráčů regulovat v kompetenci managementu týmu tak, aby jejich výše nevedla k bankrotu klubu.

### 1.3 Sportovní manažer

Sportovní manažer je osoba, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje, relevantní technologie a možné eventuality tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu. Literatura také uvádí, že je sportovní manažer tradičně definován jako osoba, která plánuje, organizuje, obsazuje, řídí, kontroluje (monitoruje a hodnotí) postupné kroky směřující k předem vytyčenému cíli v různých sportovních programech pro lidi všech věkových kategorií.<sup>7</sup>

Ve sportovním managementu rozlišujeme tři základní typy:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovní družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce ad hoc – příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čas lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.;

---

<sup>6</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, s. 269.

<sup>7</sup> NOVÁ, Jana. *Management sportu - teorie, případové studie, kvalita: monografie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s 21.

- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace (členové výkonných sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.);
- manažeři v podnikatelském sektoru (výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.)<sup>8</sup>

### 1.3.1 Manažerské funkce

Mezi typické činnosti vedoucího manažera patří:

- plánování (planning);
- organizování (organizing);
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing);
- vedení lidí (leading);
- kontrola (controlling).<sup>9</sup>

Tato klasifikace je uplatněna v rozboru manažerských funkcí sportovního manažera (viz tabulka č. 1).

---

<sup>8</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 25.

<sup>9</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 13.

Tabulka č. 1: Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základech činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategický plán rozvoje příslušné organizace.</li> <li>• Dlouhodobý, střednědobý a aktuální program.</li> <li>• Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS.</li> </ul>	1. Sponzorská činnost
2. Organizování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postup vyhodnocování výsledků.</li> <li>• Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů.</li> <li>• Využití výpočetní techniky při vrcholných sportovních soutěžích.</li> <li>• Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sportovních klubů.</li> </ul>	2. Sportovní reklama
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdokonalování organizační struktury TVS ČR.</li> <li>• Zdokonalování organizační struktury sportovních klubů.</li> <li>• Zkvalitňování organizační struktury placených TVS služeb.</li> </ul>	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních celcích a jejich motivace.</li> <li>• Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách.</li> </ul>	4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukazatele finanční kontroly TVS organizací.</li> </ul>	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku a zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing v oblasti placených TVS služeb.</li> <li>• Marketing v podnicích vyrábějících TV zboží.</li> <li>• Marketingová koncepce sportovních klubů.</li> </ul>	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přehled o aktuálních ekonomických trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře.</li> <li>• Reflexe v hospodaření spolků a organizací TVS.</li> </ul>	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů apod.
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS.</li> <li>• Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací.</li> </ul>	Úspěšná realizace základních činností manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve vedení lidí sportovních organizacích (komunikace nadřizený-podřizený).</li> <li>• Vyjednávání sponzorských kontraktů.</li> </ul>	

Zdroj: ČASLAVOVÁ, E. *Contemporary Conception at Teaching Future Professionals in the Subject of Sport Management at Faculty of Physical Education and Sport, Charles University, Prague.* In Pigessou, Ch. (editor). *4th European Congress of Sport Management. France, Montpellier: 1996, s. 237-242.*

## 1.4 Právní formy fotbalových klubů v ČR

V České republice může sportovní a tělovýchovné zařízení fungovat ve formě obchodní společnosti jako a. s. nebo s. r. o. (zákon o obchodních korporacích) anebo neziskové organizace jako spolky (obchodní zákoník). Každá z těchto forem má svoje výhody a nevýhody.

### 1.4.1 Neziskové organizace – spolek

Občanské sdružení je nejčastější právní formou neziskové organizace v ČR a amatérské sportovní kluby jsou jejich velkou částí. Zakládají ho minimálně 3 osoby, z nichž alespoň jedna musí být starší 18 let (tzv. přípravný výbor). Přípravný výbor musí vypracovat stanovy sdružení. Stanovy je pak následně třeba zaslat Ministerstvu vnitra ČR ve dvojím vyhotovení spolu s návrhem na registraci. Pokud ministerstvo vnitra ČR nebude mít proti stanovám námitek, zašle zpět jedno vyhotovení stanov s razítkem, že sdružení zaregistrovalo, a s vyznačeným identifikačním číslem. Název sdružení se musí lišit od názvu již registrovaného sdružení. Členové klubu si volí svého předsedu, případně předsednictvo, který má právo za klub jednat.<sup>10</sup>

Stanovy musí obsahovat následující údaje:

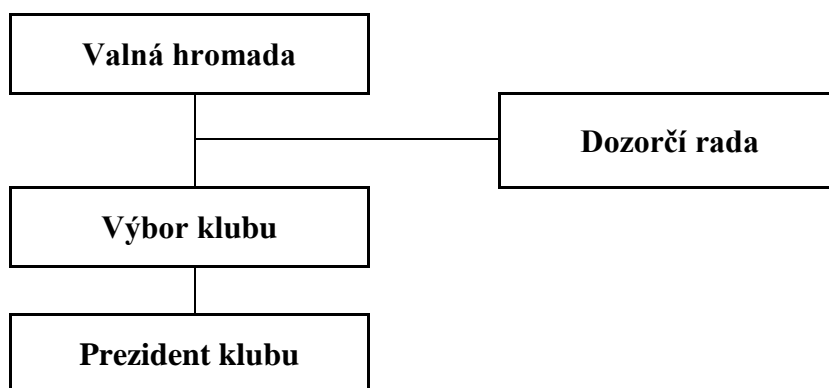
- název spolku;
- sídlo spolku;
- cíl jeho činnosti;
- práva a povinnosti členů spolku;

---

<sup>10</sup> ČESKÁ UNIE SPORTU, *Vedení sportovního klubu (tělovýchovné jednoty)* [online]. 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.cusc.cz/sluzby-servis/vedeni-sportovniho-klubu.html>.

- orgány spolku, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem spolku;
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem;
- zásady hospodaření.<sup>11</sup>

Následný obrázek zobrazuje organizační strukturu spolku.



Obrázek č. 1: Organizační struktury spolku

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 74 s.

Výhodami spolku jsou:

- rychlé a jednoduché založení;
- není potřeba žádný základní kapitál;
- společníci neručí osobním majetkem za závazky společnosti;
- jednodušší řízení a příjem nových společníků.

---

<sup>11</sup> ZAHUMELSKÝ, David. *Jak založit spolek v roce 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.davidzahumensky.cz/zaujalo-naacutes/jak-zaloit-spolek-vroce-2014>.

Nevýhodami spolku jsou:

- větší daňové zatížení oproti obchodním společnostem;
- větší administrativní činnost;
- nižší bonita u bankovních institutů.

#### **1.4.2 Obchodní společnosti – akciová společnost**

Akciová společnost (a.s.) je typickým představitelem kapitálové obchodní společnosti. Společníci, resp. akcionáři se na ní podílejí poskytnutým kapitálem, přičemž samotný chod řídí profesionální management. Dalšími atributy je i nemožnost ručení akcionářů za závazky společnosti či téměř neomezená převoditelnost podílů (resp. akcií). Co do využití je akciová společnost vhodná především pro správu a provoz větších podniků, u kterých je potřeba velká kumulace kapitálu. V našich podmínkách je celá problematika akciových společností a akcií upravena zákonem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích; ve znění pozdějších předpisů.<sup>12</sup>

Akcie je nedílnou a neoddělitelnou součástí akciové společnosti. Akcie je majetkový cenný papír, jejíž zakoupení znamená majetkový vstup investora do akciové společnosti, neboli nabytí práv akcionáře jako společníka.<sup>13</sup>

Práva vyplývající ze zakoupení a držení akcie jsou:

- právo účastnit se valných hromad akciové společnosti, předkládat na nich návrhy a při hlasování moci uplatnit počet hlasů úměrných počtu držených akcií;
- právo na odpovídající podíl ze zisku vytvořeného akciovou společností;

---

<sup>12</sup> MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR, *Akciová společnost* [online]. 2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciová-společnost/>.

<sup>13</sup> REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, Partners, s. 229.

- právo na odpovídající podíl na likvidačním zůstatku akciové společnosti.<sup>14</sup>

Následný obrázek zobrazuje obecnou organizační strukturu sportovního klubu, který má právní formu akciové společnosti.



Obrázek č. 2: Obecná organizační struktura akciové společnosti

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 81 s.

Výhodami akciové společnosti jsou:

- menší zdanění oproti spolkům;
- obchodovatelnost akcií;
- společníci neručí osobním majetkem za závazky společnosti;
- bonitnější klient pro bankovní instituce.

Nevýhodami akciové společnosti jsou:

- vysoký základní kapitál;
- náročnější založení;

---

<sup>14</sup> REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, Partners, s. 231.

- náklady spojené s povinností auditu;
- povinnost zřízení dozorčí rady;
- složitější řízení společnosti.

### 1.4.3 Obchodní společnosti – společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku, kdy byli věřitelé vyzváni k plnění.<sup>15</sup>

Nejnovější právní úprava společnosti s ručním omezeným především umožňuje její jednodušší a flexibilnější zakládání a fungování společnosti. Nejvýraznější změnou je uvolnění právní úpravy podílu a výše základního kapitálu. Snadnější bude i převod podílu na další osoby, a to zejména pokud společenská smlouva určí, že podíl je vtělen do tzv. kmenového listu, tedy cenného papíru na řad.

Výhodami společnosti s ručením omezeným jsou:

- menší zdanění oproti spolkům;
- nižší základní kapitál;
- společníci neručí osobním majetkem za závazky společnosti
- bonitnější klient pro bankovní instituce.

Nevýhodami společnosti s ručením omezeným jsou:

- oproti spolku náročnější založení;
- oproti spolku složitější řízení podniku.

---

<sup>15</sup> HAVEL, Bohumil. *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, s. 79.



#### 1.4.4 Srovnání obchodní a neziskové organizace

Hlavní nevýhody neziskové organizace spočívají, oproti podnikatelské činnosti a obchodním společnostem, především v rozdílech v daňové oblasti a ve vyšší administrativní náročnosti - spojené s evidencí jednotlivých druhů činností a s nimi souvisejících příjmů a výdajů.

Pokud jde o velikost daňového zatížení, je u neziskových organizací základním problémem omezená možnost zahrnování výdajů do základu daně. Jedná se o hlavní činnosti organizace, které končí záporným hospodářským výsledkem. Výdaje na tyto činnosti přesahují příjmy s nimi související a při jejich zahrnutí do základu daně by došlo k jeho snížení a následně také ke snížení daňové povinnosti. Nezisková organizace však nesmí příjmy a výdaje ze ztrátových hlavních činností do základu daně zahrnout. Základ daně tak ovlivňují pouze ty hlavní činnosti organizace, které jsou ziskové, což je z hlediska finální daňové povinnosti velmi nevýhodné. Do základu daně neziskových organizací dále vstupují příjmy a výdaje z vedlejších činností jako je podnikání (hospodářská činnost), z pronájmu majetku a reklamy a také z ostatních příjmů. U těchto činností dochází většinou k dosažení kladného hospodářského výsledku, což nadále zvyšuje daňovou povinnost organizace.<sup>16</sup>

V případě obchodní společnosti se tyto problémy nevyskytují. Společnost není povinna odděleně evidovat jednotlivé druhy činností a s nimi související příjmy a výdaje. Základ daně, z jehož výše je následně určena velikost daňové povinnosti, společnost zjistí rozdílem výnosů a nákladů ze všech svých činností. Výhoda ve srovnání s neziskovou organizací je zřejmá: takto vypočtený základ daně v sobě zahrnuje také ztrátové činnosti, u nichž jsou příjmy nižší než související výdaje, což je z daňového hlediska nesporně velmi příznivé. Další nevýhodou neziskových organizací je nezbytnost evidence jednotlivých druhů příjmu a výdajů v souvislosti s tím, zda hospodářský výsledek činností, které tyto příjmy a výdaje vyvolaly, vstupuje či nevstupuje do základů základu daně organizace. Činnosti je nutno rozdělit na

---

<sup>16</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, s. 110.

hlavní a vedlejší, hlavní činnosti pak dále na ziskové a ztrátové a následovně je třeba vést oddělenou evidenci příjmů a výdajů souvisejících s každou jednotlivou činností. Je zřejmé, že při větším počtu činností dosahují administrativní náklady neziskové organizace na zabezpečení této evidence neúměrně vysokých hodnot.<sup>17</sup>

Největší výhoda spolků spočívá v bezproblémovém založení bez nutnosti vložení základního kapitálu (podle stanov jsou zpravidla určeny výše členských příspěvků). Dále jeho nespornou výhodou je snadné přijetí nových členů. Tento fakt může být i nevýhodou, protože člen spolku nemůže být zbaven tak jednoduše členství.

Velkou výhodou obchodních společností pak vidíme v získávání finančních zdrojů, jak od podniků, tak i od finančních subjektů (př. úvěry od bank). Banky jinak nahlízejí na movitější akciové společnosti než na neziskové spolky. V oblasti managementu sportu mají opět výhodu movitější obchodní společnosti, které si mohou dovolit zaměstnávat špičkové manažery v oboru, kvalitní trenéry a realizační tým. Tento fakt se projevuje v oblasti plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontroly, ale také na schopnosti navázání spolu práce s jinými kluby, novými sponzory apod. V neposlední řadě to výrazně pozitivně ovlivní sportovní fungování klubu. U spolků je to o značném dobrovolnictví členů nebo pouze za symbolickou cenu (uhrazení nákladů za cestovné, bonusy za sportovní výsledky apod.).

## **1.5 Management přestupů**

V evropském měřítku se právě ve fotbale objevují obrovské přestupní částky v porovnání s jinými kolektivními sporty. S přestupem hráče souvisí také přesun registrační karty hráče z jednoho klubu do druhého. Přestupy hráčů mohou být realizovány pouze v přestupních termínech (zimní a letní), které jsou předem známé, a také musí být dodržena pravidla, která stanovila fotbalová federace, ať již světová (FIFA), kontinentální (UEFA) nebo národní

---

<sup>17</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, s. 110.

(FAČR). Pokud je fotbalista vázán platnou smlouvou v klubu, může tento klub opustit pouze za předpokladu, že klub bude souhlasit s jeho odchodem a s podmínkami transferu. Kompenzací pro klub, z kterého hráč odchází, je peněžní částka od klubu, do kterého hráč směřuje. Tato částka se nazývá přestupní poplatek nebo přestupní částka. Část peněz z této sumy (tedy z přestupu) připadá samotnému hráči a také zainteresovaným agentům v tomto obchodu. Přestupní částka nebo její část může být uhrazena také jiným způsobem než pouze penězi. Jako příklad může posloužit hráčská kompenzace, kdy za hráče putuje opačným směrem jiný hráč (někdy spolu s finanční kompenzací).<sup>18</sup>

### **1.5.1 Historie přestupů**

Registrování hráčů má počátek v Anglii po roce 1885, kdy hráče registrovala anglická fotbalová asociace (The Football Association). Do této doby mohl hráč nastoupit i za několik týmu v průběhu jedné sezony. Kluby musely registrovat každoročně své hráče, ačkoliv předchozí sezonu za tento klub nastupovali. Hráči během sezony neměli možnost měnit klub, ale po sezoně měli možnost být zaregistrováni u jiného klubu. Vznik profesionální anglické ligy a vývoj fotbalu donutil fotbalovou asociaci k vytvoření systému (retain and transfer system), který zaručoval hráčům smlouvu a plat. Po skončení smlouvy zůstal hráč stále registrovaný u týmu a bez jeho svolení se nemohl upsat jinému. Tento systém zrušil Evropský soudní dvůr v roce 1995. Výsledkem soudu bylo uvolnění hráčů z týmu po vypršení vzájemné smlouvy.

V sezoně 2002-2003 FIFA povolila přesun hráčů bez smlouvy mimo přestupová období - stanovila 2 přestupová období, a to letní (od konce sezony do 31. srpna) a zimní (od 1. do 31. ledna). V následující sezoně také ustanovila pravidlo, které zakazuje nastoupit hráči na hostování proti svému mateřskému klubu.

---

<sup>18</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 343.

## 1.5.2 Druhy přestupů

V této kapitole popíšeme druhy přestupů a pokusíme se je vysvětlit na vytvořených schématech.

### 1.5.2.1 Trvalý přestup

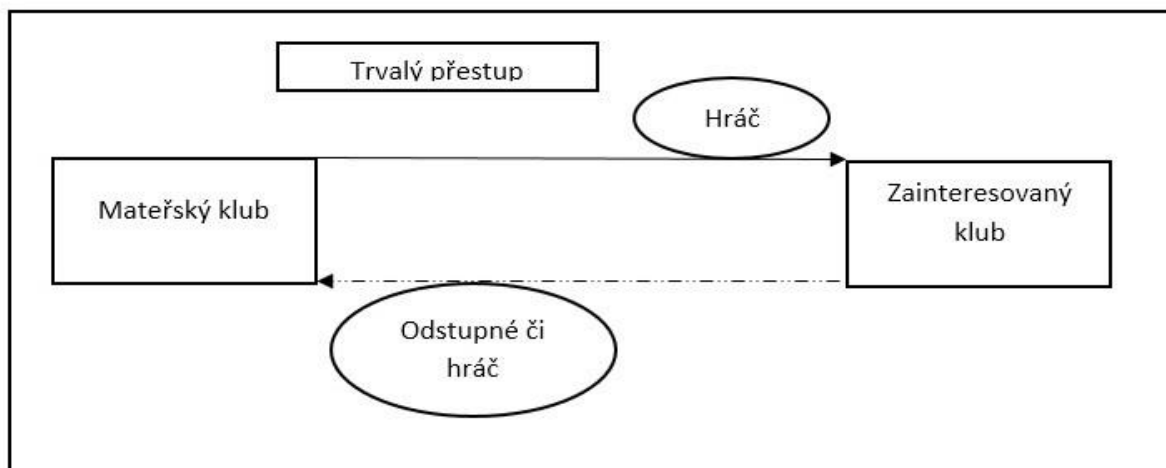
Klub prokazující zájem o hráče kontaktuje mateřský klub a začne jednání o výši poplatku za přestup nebo hráčské výměně. Ve chvíli, kdy dojde k dohodě mezi kluby, zainteresovaný klub má povolení vyjednávat s hráčem a jeho zástupcem o délce smlouvy a výši platu. Následně proběhne lékařská prohlídka hráče, která důkladně určí jeho zdravotní stav. Když nejsou zdravotní překážky, hráč podepíše smlouvu u zainteresovaného klubu. Následně klub uhradí domluvené odstupné mateřskému klubu. Orientační výši odstupného také určuje server transfermarkt. (<http://www.transfermarkt.co.uk/>).

Fotbalový trh je velice systematický. Mnoho ekonometrických studií ukázalo, že poplatky za přestupy jsou statisticky silně spojené s charakteristikami hráčů, jako je věk, zkušenosti v lize, nastřílené góly, počet vystoupení a mezinárodní uznání stejně jako velikost a divizní status mateřského a zainteresovaného klubu.<sup>19</sup>

Následný obrázek vyjadřuje přestup hráče za předpokladu, že oba kluby se dohodnou na odstupném. Plná čára představuje pohyb hráče a přerušovaná finanční tok.

---

<sup>19</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, s. 52.



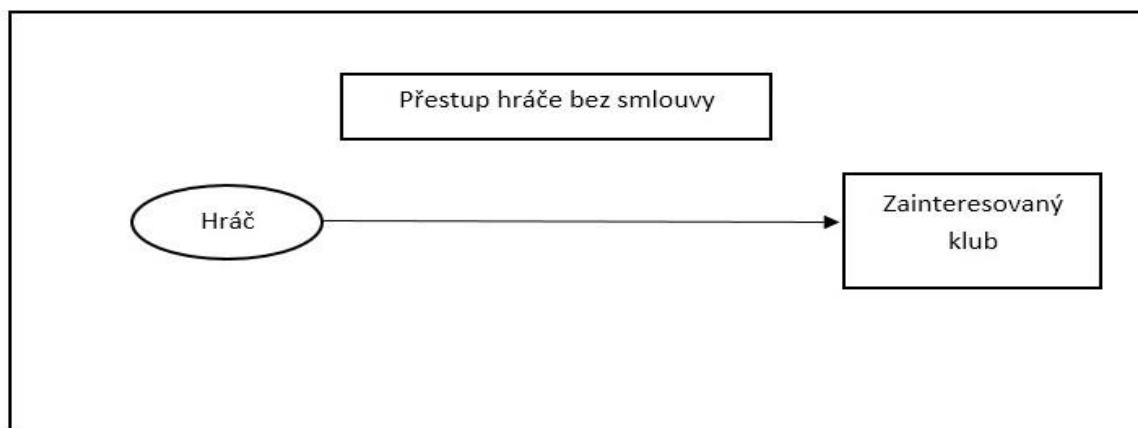
Obrázek č. 3: Trvalý přestup

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 1.5.2.2 Přestup hráče bez smlouvy

Po výše zmíněné změně legislativy a pravidel se vytvořil trh s volnými hráči resp. hráči bez závazku vůči jinému klubu. Zajímavému klubu stačí kontaktovat hráče a jeho zástupce, provést zdravotní prohlídku a následně podepsat smlouvu. Hráči většinou mají větší možnost výběru klubu a mají tím větší možnosti vyjednávání o výše platu. Problémem trhu s volnými hráči je také, že se zde objevují méně kvalitní hráči nebo v pokročilém fotbalovém věku.

Obrázek zobrazuje přesun hráče bez smlouvy do klubu.



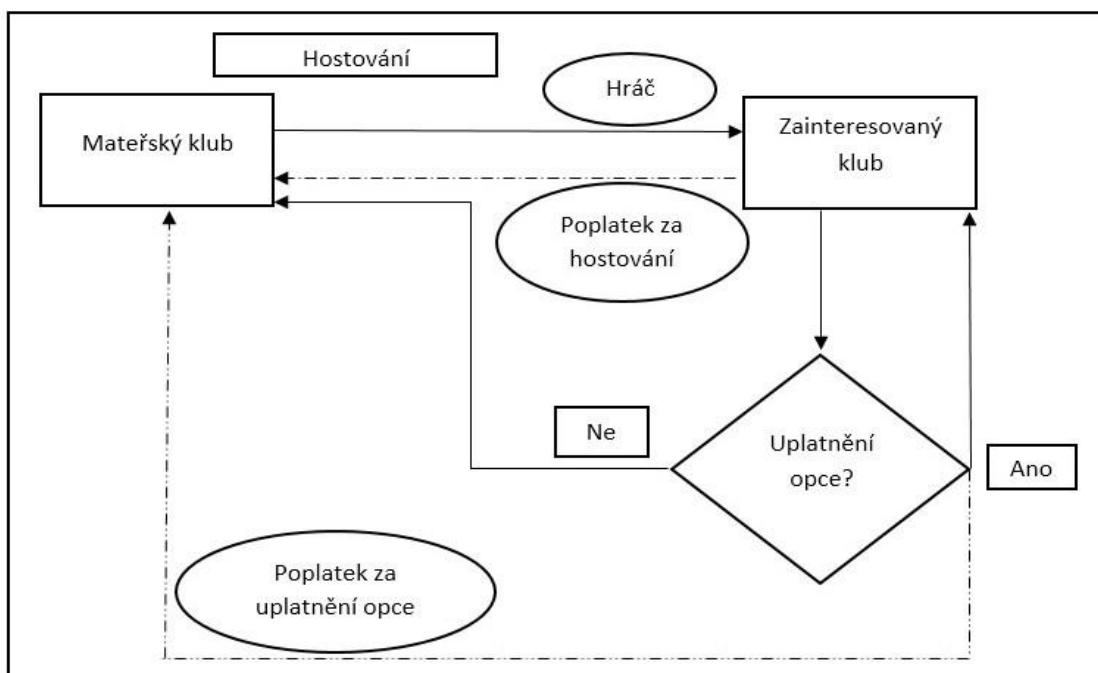
Obrázek č. 4: Přestup hráče bez smlouvy

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 1.5.2.3 Hostování

K hostování dochází zejména ve chvíli, kdy je hráč pro mateřský tým nepotřebný a mateřský tým se hráče snaží prodat nebo mu zajistit herní praxi. Zainteresovaný tým se k hostování uchyluje, pokud si není jistý kvalitou hráče nebo nemá finanční prostředky na úhradu poplatku za přestup. Hostování může mít délku od měsíce až po 2 roky. Hráč je zapůjčen z mateřského klubu a zainteresovaný klub uhradí pouze poplatek za hostování a hráčův plat uvedený ve smlouvě s mateřským klubem. Častou praxí u hostování je také opční doložka na přestup po ukončení hostování za předem sjednaný poplatek. Zainteresovaný klub musí do určitého data opci uplatnit a poplatek uhradit, aby si hráče mohl přivést na trvalý přestup. Pokud opci nevyužije, hráč se po ukončení hostování vrací do mateřského klubu.

V obrázku můžeme vidět průběh hostování. Důležitá je zde rozhodnutí, zda klub uplatní opci. Plná čára představuje pohyb hráče a přerušovaná finanční tok.



Obrázek č. 5: Hostování

Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.5.3 Ocenění a hodnocení kvality hráče

Určení nejdůležitější a nejpřesnější metody měření a hodnocení kvality hráče, resp. ocenění takového hráče je v kolektivních sportech náročnější než u sportů individuálních, kde je jasné vidět přínos sportovce a jeho aktuální výkon (atomistické sporty). U sportů kolektivních je přesné určení přínosu jednotlivého hráče pro tým složitější. Je jasné, že sportovní úspěchy v profesionálních kolektivních sportech jsou závislé na sportovních zdrojích, tedy hráčích. Právě proto se každý klub, který chce být úspěšný, snaží svůj tým posílit natolik, aby měl oproti ostatním týmům v soutěži konkurenční výhodu. Ale jak poznat kvalitní hráče, kteří mohou týmu pomoci k požadovaným úspěchům? Samozřejmě vítězství nezávisí pouze na talentovaných hráčích, ale na celém týmu, který by měl být optimálně sestaven a motivován. Podle těchto kritérií se hodnot hráče a určuje jeho cena:

- ekonomická kvalita hráče;
- kolik hráč přinese klubu vítězství;
- kolik hráč přinese klubu peněz;
- jeho marketingová hodnota;
- aby klub neplatil zbytečně více peněz na plat hráče;
- aby měl klub představu, za kolik může hráče prodat na trhu hráčů.<sup>20</sup>

### 1.6 Financování profesionálního klubu

Financování sportovních klubů zajišťují dva zdroje - veřejné a soukromé. Z oblasti veřejných jsou mj. dotace z Fondu veřejných prostředků na podporu sportu a tělovýchovy v ČR. Do zmíněného fondu přitékají finance jak ze státního rozpočtu (dotace na veřejně prospěšné programy apod.) také z dotace z místních rozpočtů. Pro sportovní klub významnější jsou však

---

<sup>20</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 335.

zdroje soukromé, mezi které patří výnosy z reklam, výnosy z vlastní činnosti, výdaje domácností a podpora podniků a institucí.<sup>21</sup>

Sportovní kluby na trhu statků nabízejí svůj produkt, a tj. sportovní utkání, ve formě vstupenek a permanentek zakupují domácnosti a zřídka podniky jako benefit pro své zaměstnance. Spolu s tím nabízí občerstvení a prodej suvenýrů v barvách klubu. Dále nabízejí vysílací práva sportovních utkání televizním stanicím, od kterých inkasují např. v české Synot lize 100 milionů Kč, které si mezi kluby rozdělí. V České republice se Synot liga vysílá na neplaceném kanále, ale v ostatních vyspělejších ligách se vysílají na placených kanálech (za vysílání opět zaplatí domácnosti) a také díky většímu zájmu o tyto ligy jsou příjmy za práva vyšší. Díky zprofesionalizování klubů (přechod na akciové společnosti) fungují na finančních trzích podobně jako ostatní firmy. Na trhu výrobních faktorů poptávají hlavně kvalitní sportovce. Půdu (stadion) si zpravidla pronajímají od měst, kde sídlí.

Sponzoři si v podstatě za finanční prostředky kupují od klubů určitou reklamu, která působí zejména na segment diváků a fanoušků klubu. Tito pak na základě reklamy, které jsou při sledování utkání klubu vystaveni, kupují výrobky sponzorů. Právě tento efekt prodeje reklamy působící na diváky přináší klubům v dnešní době velký podíl jejich příjmů, který je v ČR mnohem větší než podíl z příjmů ze vstupného. Sponzoři získávají peníze od domácností, které ve větší míře nakupují jejich zboží, o kterém jsou informováni reklamou zprostředkovanou kluby. Zvláštní formou jsou patronáty velkých firem nad kluby. Je to typické zejména pro české kluby, kdy je sponzorství spíše patronátní výpomocí. Ale jsou v Evropě i případy, kdy patronátní podnik výrazně finančně podporuje klub a je ochoten pokrýt vzniklé schodky. Vlastní finanční trh pak pro sportovní kluby znamená místo, kde mohou získat zdroje na své aktivity, jako jsou například stavba či rekonstrukce stadionu nebo nákup hráčů, a to úpisem akcií nebo výpůjčkou. Zde vstupují do dění i investoři, kteří chtějí získat

---

<sup>21</sup> HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006, s. 52.



celý klub anebo významný vlastnický podíl. Kluby mohou využívat i bankovní úvěry, ale snaží se tomu vyhýbat, zejména české kluby využívají bankovní úvěry minimálně.<sup>22</sup>

Zásadní rozdíl mezi financování sportovních klubů a firem je fakt, že u většiny firem je hlavní dosažení zisku, ale u sportovních klubů existuje v jejich financování tzv. efekt fanouškovství. Fanoušci kupují akcie svých oblíbených klubů za účelem příslušnosti a podpory klubu a neočekávají v budoucnu zisky v podobě vyplacených dividend. Management je od fanouškovských akcionářů tlačěn k tomu, aby místo zisku sledoval cíl maximalizaci užitku. Tento model funguje např. v Anglii, kde cílem sportovního klubu je maximalizovat užitek a ne zisk.

### **1.6.1 Výnosy (příjmy) profesionálního klubu**

Pro rozdělení příjmů existuje více hledisek. Ekonomie a účetnictví používá hledisko podle původu zdroje. Dále můžeme rozlišovat finanční a nefinanční zdroje, podrobněji peněžní nebo nepeněžní zdroje. Daňové hledisko nám rozlišuje příjmy z hlavní činnosti a vedlejších činností. U neziskových organizací mluvíme o samofinancování (vytvořené vlastní činností klubu) nebo zdroje získané z mimo sportovního prostředí (veřejný sektor, firmy apod.).<sup>23</sup>

Pro účel této práce jsme zvolili rozdělení na tradiční zdroje financování, zdroje financování z doplňkových činností a speciální aktivity poskytující zdroje pro zabezpečení sportovního procesu.

#### ***1.6.1.1 Tradiční zdroje financování profesionálního fotbalového klubu***

Tradiční zdroje financování profesionálního fotbalového klubu se rozdělují na:

---

<sup>22</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 271.

<sup>23</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 147.

- **členské příspěvky** – v profesionálním klubu se s nimi setkáme pouze u mládežnických kategorií, naopak v amatérských klubech jsou zásadním příjmem;
- **dary**;
- **patronáty** – velké firmy věnují velkou sumu na podporu klubu;
- **příspěvky municipalit** – příspěvky obcí (často využívané jako pronájem sportovišť za symbolickou cenu);
- **příspěvky od zastřešující sportovní organizace** (ČSTV, Sokol, ČASPV atd.);
- **dotace od vlády** – účelové dotace od vlády;
- **vstupné na sportovní akce** – jeden z nejtradičnějších peněžních zdrojů, jedná se o velmi významný zdroj odvíjející se od atraktivity sportu a soutěže;
- **startovné** – inkasované startovné jako pořadatel turnaje;
- **úroky z uložených vkladů** – výnos z úročení finančních prostředků na bankovním účtu.<sup>24</sup>

#### ***1.6.1.2 Zdroje financování z doplňkových činností***

Tyto zdroje mají významnou roli a dovolují sportovním organizacím nezávislost na státních orgánech. Zdroje financování z doplňkových činností se rozdělují na:

- **sponzorské příspěvky** – tímto způsobem klub získává účelové prostředky od sponzora, který očekává určitou protislužbu (př. logo na dresech);

---

<sup>24</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 149-152.

- **drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu** (merchandising) – v ČR pozvolna nabývá stejné významnosti jako v Evropě;
- **nájemné z klubových sportovních zařízení** – pronájem sportovišť jiným klubům nebo organizacím;
- **klubové restaurace a ubytovací zařízení;**
- **výnosy ze sběrný Sazka, a. s.;**
- **výpůjčky od členů klubu;**
- **bankovní půjčky** – kluby disponují většinou majetkem, díky kterému není problém půjčku získat.<sup>25</sup>

#### *1.6.1.3 Speciální aktivity poskytující zdroje pro zabezpečení sportovního procesu*

Jedná se o aktivity nabízející sportovní i nespportovní využití i nečlenům klubu. Čisté výtěžky jsou pak zdrojem financování. Rozdělujeme je na:

- **nesportovní aktivity** – taneční zábava, burzy a aktivní výpomoci v místě bydliště;
- **sportovní aktivity** – organizování a realizace sportovních kurzů a tréninkových táborů, akademie a prodej občerstvení.<sup>26</sup>

#### *1.6.1.4 Profesionální příjmový model MMMMG (Médias-Magnats-Merchandising-Marchés-Global)*

Tento model se vyvinul v 90. letech v evropském profesionálním fotbale a díky němu došlo k radikálním změnám ve struktuře a navýšení příjmů.

---

<sup>25</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 153-155.

<sup>26</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 156-157.

Snižuje se podíl tržeb z prodeje vstupenek. Klesá i podíl příspěvků od místních samosprávních orgánů přímo do místních profesionálních klubů. Naopak vzrůstá podíl reklamy a sponzorských darů na 20 – 25 %. Vzestup významu medií je zřejmý. Veřejnoprávní televize již delší dobu podporují fotbal (př. BBC Premier-league). Hlavním důvodem, který vysvětluje takový vzrůst významu televize a mediálních společností je vzrůstající konkurence v odvětví. Profesionální ligy a kluby využívají této konkurence a vyjednávají si pro sebe mnohem výhodnější podmínky prodeje přenosových práv. Televize zabezpečují značnou část financování profesionálního sportu, ale pouze takového, který je celosvětově divácky přitažlivý.<sup>27</sup>

Novým jevem ve struktuře příjmů jsou vstupy velkých korporací jako investorů, kteří chtějí zhodnotit vložené prostředky skrze vlastnictví a kontrolu v profesionálních klubech. To přináší dvě zásadní změny. Za prvé, administrativa klubu přechází do rukou profesionálních manažerů, což obvykle – i když ne vždy – přináší i finanční stabilitu. Za druhé, rozpočet klubu profituje ze schopnosti investorů přeměnit vložené prostředky do dalšího růstu a lepší konkurenceschopnosti. Díky televizi a novým vlastníkům dochází ke globalizaci i v působnosti sportovních klubů (př. Real Madrid).<sup>28</sup>

Poměrně novou strategií ekonomicky slabších klubů je výchova mladých talentů a její následný prodej do movitějších klubů. Ve většině případů mateřské kluby uchovávají klauzule v prodejní smlouvě o další procentuální výši zisku z dalšího prodeje. Získané prostředky investují do akademií, scoutů, mládežnických center a vybraných mladých jedinců, které následně plánují vychovat a prodat. Příkladem může být anglický Southampton FC (za poslední 2 sezony příjem z prodeje 130 miliónů liber) nebo portugalský FC Porto (za 12 sezon neuvěřitelných 517 milionů liber).

---

<sup>27</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, s. 114.

<sup>28</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, s. 115.

### **1.6.1.5 Příjmy v českých klubech**

Příjmy ze vstupného na sportovní akce nehrají v příjmové struktuře českých klubů významnou roli, snižují se také příjmy od místních samosprávních celků. Sponzorství a dary od podnikatelů zaujímají společně s televizními právy největší část příjmů. Stoupají také vůči minulosti příjmy z merchandisingu. V případě sportovních úspěchů české kluby také získávají nemalé prostředky z účasti v evropských pohárech. Tento příjem je bohužel v českých podmínkách méně obvyklý (mimořádný).

Za poslední léta také klesá poptávka po talentech české fotbalové akademie a tím snižuje i příjmy získané z přestupu hráčů. Astronomické částky získávané od zahraničních klubů jsou spíše raritou. Zájem o české hráče by mohlo obnovit EURO hráčů do jednadvaceti let, které v létě 2015 hostí Česká republika.

### **1.6.2 Náklady profesionálního klubu**

Pro profesionální fotbalový klub budou největší část nákladů obstarávat platy hráčů a realizačního týmu, bonusy a odměny slíbené hráčům, odpisy a nákladové úroky. Nemalé náklady budou spojené taky s nákupem sportovního materiálu, cestovné (autobus, pohonné hmoty, mzda řidiči, hotel), náklady na soustředění, náklady na energetický provoz, náklady na údržbu dlouhodobého hmotného majetku, náklady na zboží prodávané ve fanshopu, náklady na propagaci a reklamu, náklady na účetnictví a finanční audit a případně náklady spojené s účastí v evropském poháru (Evropská liga nebo Liga mistrů). Také je důležité upozornit na výdaje na nové hráče, kteří nevstupují do výkazu jako náklad, ale odepisují se jako dlouhodobé nehmotné aktivum.

Náklady můžeme členit podle:

- nákladových druhů (skupiny nákladů, které odráží účtová osnova);
- účelu, na které byly náklady vynaloženy;
- místa spotřeby (podle hospodářských středisek);
- kalkulačního třídění (variabilní a fixní, přímé a nepřímé);

- daňových účelů (daňové uznatelné a daňově neuznatelné);
- potřeb finanční analýzy (provozní, finanční a mimořádné).<sup>29</sup>

### 1.6.3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení minulosti, současnosti a předpověď budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované.<sup>30</sup>

Na výsledek finanční analýzy můžeme hledět jako vývoj hodnot ukazatelů v čase, ukazatele komparovat s podobnými podniky v odvětví a hodnotit oblasti činnosti podniku. Vycházíme z hodnot minulých let, podle kterých identifikujeme nedostatky a snažíme se predikovat budoucí vývoj, musíme však vzít v potaz aktuální trendy, hrozby a možnosti na trhu.

Finanční analýzu využívají především následující subjekty:

- **investoři** - zejména akcionáři a potenciální investoři pro rozhodování o svých budoucích investicích (resp. o zhodnocení již provedené investice); zajímají se především o ziskovost vloženého kapitálu, stabilitu a likviditu produktu;
- **obchodní partneři** (odběratelé, dodavatelé) – zajímají se z hlediska své budoucí spolupráce s podnikem především o solventnost, likviditu a zadluženost podniku;

---

<sup>29</sup> MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, Účetnictví a daně (Grada), s. 250.

<sup>30</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 9.

- **banky** – zajímají se o celou řadu finančních ukazatelů s důrazem na ziskovost, stabilitu, zadlužení, likviditu podniku apod. v souvislosti s možným poskytnutím úvěru podniku;
- **zaměstnanci** – ti se zejména zajímají o stabilita podniku z hlediska jejich zaměstnání, ziskovost z hlediska možného růstu mezd apod.;
- **manažeři** – využívají finanční analýzu pro dlouhodobé i operativní řízení; zajímá je efektivnost využití zdrojů likvidita, ziskovost apod.;
- **konkurenti** – porovnávají svůj podnik s analyzovaným podnikem v široké škále možných ukazatelů, zejména ziskovosti, aktivity apod.;
- **státní orgány** – využívají některé prvky finanční analýzy ke kontrole daňových povinností případně při rozhodování o státní dotaci nebo státních zakázkách;
- **burzovní makléři** – rozhodují o obchodech s cennými papíry podniku (akcie, dluhopisy), zda investovat či prodat;
- **analytici, daňoví poradci, účetní znalci, ekonomičtí poradci** – zajímají se o vývoj finančního zdraví podniku.<sup>31</sup>

### ***1.6.3.1 Analýza absolutních ukazatelů***

Analýza absolutních ukazatelů dává do vzájemného vztahu data buď stejného druhu za určité období (například analyzuje vývoj závazků z obchodního styku za několik období) nebo související data z hlediska významu (například analyzuje podíl vybraných položek na

---

<sup>31</sup> ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 271-272.

celkových aktivech nebo pasivech), tj. zkoumá strukturu aktiv a pasiv. Podle toho rozeznáváme horizontální a vertikální analýzu.<sup>32</sup>

Horizontální analýza zkoumá vývoj sledované veličiny v čase v závislosti na určitém minulém období. Pro analýzu meziročních (či víceletých) změn se využívají různé indexy nebo difference, které vyjadřují změnu oproti minulému roku (resp. minulým rokům). V případě indexů, resp. ještě po jejich vynásobení stem, můžeme například konstatovat, že určitá veličina vzrostla oproti minulému roku o x % apod. V případě diferencí lze pak na základě této analýzy konstatovat, že daná veličina se zvýšila o x Kč apod.<sup>33</sup>

### ***1.6.3.2 Analýza poměrových ukazatelů***

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů z základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace a má k nim přístup také externí finanční analytik. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině.<sup>34</sup>

V podmínkách profesionálních fotbalových klubů budeme uvažovat o využití ukazatelů likvidity, rentability a zadluženosti. Potencionální investory a sponzory bude nejvíce zajímat ukazatel zadluženosti.

---

<sup>32</sup> ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 273.

<sup>33</sup> ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 273.

<sup>34</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 47.



### 1.6.3.2.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity posuzují platební schopnost podniku, tj. likviditu podniku. Platí, že základní podmínkou úspěšné existence podniku na trhu je jeho trvalá platební schopnost, proto se finanční analýza soustředí i na tyto druhy ukazatelů. Nejčastěji se uvažují tři ukazatele likvidity – běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Jejich logika spočívá v tom, že se poměrují krátkodobá aktiva v čitateli s krátkodobými závazky ve jmenovateli, přičemž krátkodobá aktiva se uvažují postupně ve stále likvidnější a likvidnější formě. Obecně platí, že čím jsou hodnoty těchto ukazatelů vyšší, tím je podnik důvěryhodnější pro věřitele, naopak ztrácí efektivnost a rentabilitu. Nižší hodnoty jsou pak rizikovější. Zároveň je důležité porovnání těchto hodnot v rámci odvětví a také v rámci vývoje v čase, kde by hodnota neměla výrazně kolísat.<sup>35</sup>

Likvidita je pro podnik velice důležité, protože podnik musí být schopen dostát svým závazkům. Neefektivní je však pro podnik držet velkou zásobu finanční hotovosti, která ztrácí vlivem inflace svoji hodnotu. Proto je třeba hledat vyvážený poměr okamžité finanční hotovosti vůči krátkodobým závazkům a zbytek vhodně investovat.

V následující tabulce jsou vzorce pro okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu.

Tabulka č. 2 : Vzorce pro okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu

Ukazatel	Vzorec
Běžná likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Pohotová likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva - zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$

Zdroj: vlastní zpracování podle ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 277.

<sup>35</sup> ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 276.

Ukazatel běžné likvidity vypovídá, kolikrát může podnik spokojit věřitelů, pokud prodá veškerá krátkodobá aktiva. Odborná literatura uvádí doporučenou hodnotu 2 – 2,5, závisí však na odvětví, ve kterém podnik působí.<sup>36</sup>

Ukazatel pohotové likvidity nepočítá s nejméně likvidním oběžným majetkem tj. zásobami. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5, opět záleží na odvětví. Logicky nabývá nižší hodnoty než běžná likvidita.<sup>37</sup>

Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost podniku splatit své závazky okamžitě, přímo peněžními prostředky v pokladně a běžných účtech. Doporučená hodnota je 0,2, kdy má podnik dostatek finančních prostředků pro uhrazení naléhavých závazků a zároveň neměl zbytečně neefektivně využité finanční prostředky.<sup>38</sup>

#### ***1.6.3.2.2 Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability vypovídají o schopnosti podniku dosahovat zisk a vytvářet tak nové zdroje financování. V podstatě se vždy jedná o poměr zisku ke zvolené veličině (aktivům, vlastnímu kapitálu, tržbám apod.). Rentabilita zajímá nejen samotný podnik, ale i akcionáře a potencionální investory, i proto patří tyto ukazatele v praxi k nejsledovanějším. Obecně platí, že by ukazatele rentability měly mít v časové řadě rostoucí tendenci. Dále je nutné porovnávat vždy v rámci odvětví, protože v různých odvětvích mohou nabývat různých hodnot.<sup>39</sup>

V následující tabulce uvádíme vzorce ukazatelů rentability.

---

<sup>36</sup> NEČADOVÁ, Věra. *Veřejná správa*. Jihlava, 2009, s. 143.

<sup>37</sup> NEČADOVÁ, Věra. *Veřejná správa*. Jihlava, 2009, s. 143.

<sup>38</sup> NEČADOVÁ, Věra. *Veřejná správa*. Jihlava, 2009, s. 143.

<sup>39</sup> ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 274.

Tabulka č. 3: Vzorce ukazatelů rentability

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita celkového kapitálu	Zisk
	Celkový kapitál
Rentabilita vlastního kapitálu	Zisk
	Vlastní kapitál

Zdroj: vlastní zpracování podle ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 274.

Rentabilita celkového kapitálu představuje hodnotu, kolik haléřů zisk vytvořila jedna koruna celkového kapitálu podniku. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje počet haléřů, které nám přinesla koruna vloženého vlastního kapitálu.

### 1.6.3.2.3 Ukazatele zadluženosti

Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu. Použitím výhradně vlastního kapitálu totiž jednoznačně s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání. Faktem ovšem je, že tuto situaci zákon ani nepřipouští, neboť musí existovat určitá výše vlastního kapitálu – zákon ji vyžaduje. Jedním ze základních problémů finančního řízení podniku je tedy vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování jeho činnosti. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem – hovoříme o kapitálové struktuře.<sup>40</sup>

V následující tabulce uvádíme vzorce pro ukazatele zadluženosti.

---

<sup>40</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 57.

Tabulka č. 4: Vzorce ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	Vzorec
Věřitelského rizika	Cizí zdroje
	Celková aktiva
Úrokového rizika	Zisk
	Nákladové úroky

Zdroj: vlastní zpracování podle ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 276.

Ukazatel věřitelského rizika sděluje krytí kapitálu cizími zdroji. Cizí zdroje jsou levnější, ale zato rizikovější. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,3 – 0,6 čili 30 – 60% majetku podniku by mělo být kryto cizími zdroji, záleží také na odvětví.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk pokrývá nákladové úroky, tj. jaká je jistota, že dané úroky budou splaceny. Je tak důležitým ukazatelem přiměřenosti zadlužení podniku, a tak finanční stability podniku a jistoty, že poskytovateli úvěru bude včas spláceno.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 276.

## **2 FK Baumit Jablonec**

V této kapitole nejdříve představíme profesionální klub FK Baumit Jablonec, uvedeme stručnou historii klubu. Dále budeme aplikovat výše uvedenou teorii na praktických příkladech fungování managementu ve sportovním klubu. Provedeme horizontální analýzu příjmů a výdajů a zanalyzujeme vývoj důležitých příjmů a výdajů v posledních 5 letech. Provedeme finanční analýzu a okomentujeme její výsledky.

### **2.1 Historie FK Baumit Jablonec**

První zmínky o fotbale v Jablonci se datují roku 1921. V roce 1963 vybojoval jablonecký fotbal historický postup do druhé ligy, a to pod hlavičkou TJ Jiskra Jablonec se zázemím v podniku Preciosa. Roku 1963 došlo rovněž k historickému obratu, když Jiskra přešla do nově založené tělovýchovné jednoty LIAZ. Zde našel jablonecký fotbal vynikající podmínky pro svůj další rozvoj a nakonec dosáhnout vytoužené nejvyšší fotbalovou soutěže v roce 1974. Jablonec se však na fotbalovém vrcholu udržel pouze dvě sezony, po nichž se musel na dlouhá léta spokojit s ligou druhou a poté dokonce i třetí. Do druhé poloviny osmdesátých let hrál Jablonec pouze třetí ligu. V sezoně 1992/93 z toho byla jenom neúspěšná druholigová baráž, ale o rok později se podařilo postoupit znovu do první ligy. Jablonec suverénně vyhrál druhou ligu a po téměř dvaceti letech tak znovu postoupil do nejvyšší české fotbalové soutěže. A v ní hraje jablonecký tým doposud. Na tomto úspěchu měli lví podíl tehdy již prezident klubu Miroslav Pelta podporovaný zkušenými odborníky. Nejúspěšnější léta byla v 90. letech spjata s trenérem Jiřím Kotrbou, který dovedl tým dvakrát ke třetímu místu (1995-96 a 1996-97) a v roce 1998 k vítězství v domácím poháru. Jablonec také nakoukl do Evropských pohárů, v sezoně 1997-98 vypadl ve druhém předkole se švédským týmem Örebro z poháru UEFA a v sezoně 1998-99 vypadl v prvním kole poháru vítězů poháru s kyperským Apollon Limassol. Přelom tisíciletí znamenal pro Jablonec období fotbalového neúspěchu, dvakrát se tým zachraňoval doslova v posledním kole. Fotbalový útlum zastavil až příchod trenéra Petra Rady v roce 2003 a zejména pak příchod stratéga Františka Komňackého v roce 2007. Vrcholem této éry byly sezony 2009-10 a 2010-11, kdy Jablonec nejprve skončil druhý o

pouhý bod za Spartou Praha a rok poté na třetím místě a znovu z toho byly Evropské poháry. V sezoně 2007-08 Jablonec vypadl ve druhém předkole poháru UEFA s Austrií Vídeň a v sezonách 2010-11 a 2011-12 vypadl dvakrát ve třetím kole Evropské ligy. Nejprve s kyperským APOEL FC a poté s holandským AZ Alkmaar. V sezoně 2012/2013 se Jablonci podařilo zvítězit v Poháru České pošty a o pár měsíců později získal Jablonec také Superpohár. Sezona 2013-14 Jablonci nevyšla a bylo z toho jen jedenácté místo. Před novou sezonou 2014-15 tak přišla řada radikálních změn. Soupiska se obměnila, skončilo 5 hráčů a 7 nových bylo angažováno a tým převzal zkušený trenér Jaroslav Šilhavý.<sup>42</sup>

## 2.2 Základní informace

V následující tabulce uvádíme základní informace o FK Baumit Jablonec.

Tabulka č. 5: Základní informace o FK Baumit Jablonec

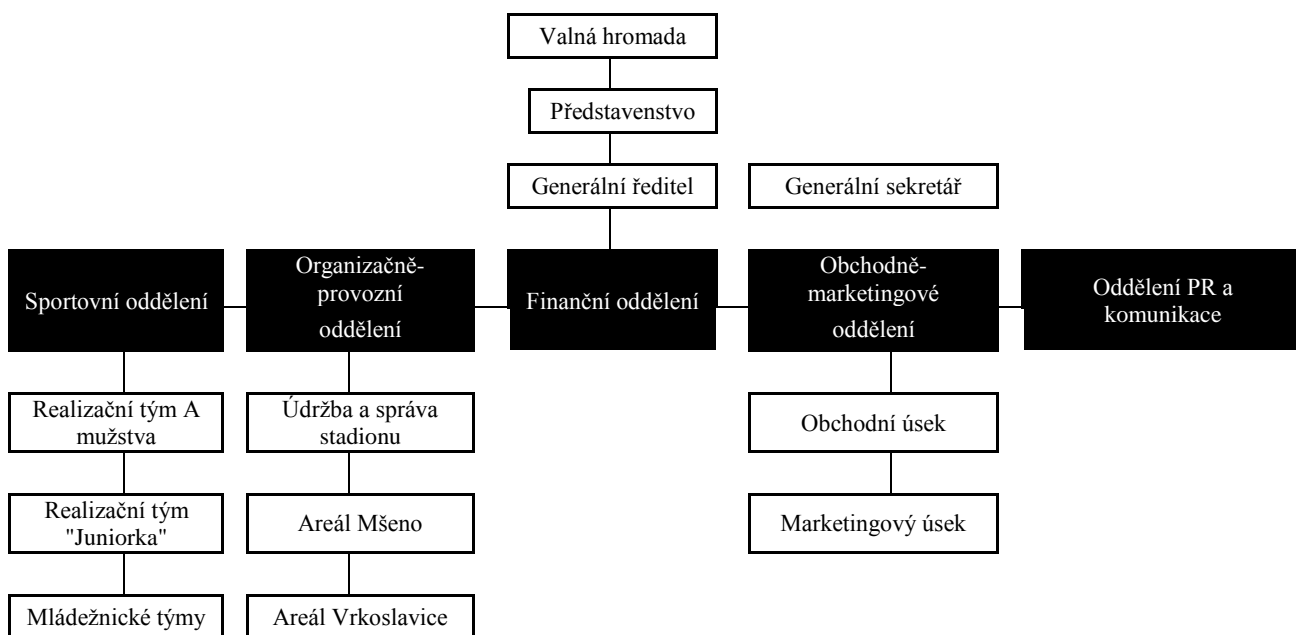
Obchodní jméno:	FK BAUMIT Jablonec, a. s.
Identifikační číslo:	25 02 31 44
Sídlo:	Jablonec nad Nisou, U stadionu 4904/5, PSČ 46601
Rok vzniku:	1997
Právní forma:	akciová společnost
Obchodní rejstřík:	okresní soud v Ústí n. L., den zápisu 7. 7. 1997, oddíl B, vložka 1010
Orgány společnosti:	valná hromada představenstvo dozorčí rada
Doba trvání:	akciová společnost je založena na dobu neurčitou
Základní kapitál:	350 400 000,- Kč
Akciová struktura:	80 % akcií fyzická osoba Miroslav Pelta 20 % akcií zájmový spolek FK Jablonec, z. s.

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy z roku 2014*

<sup>42</sup> FK BAUMIT JABLONEC, A. S., Historie klubu, [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://fkjablonec.cz/historie.asp>

## 2.3 Organizační struktura FK Baumit Jablonec

Nejvyšším orgánem společnosti FK Baumit Jablonec je valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, předsedkyní představenstva je paní Ing. Zdeňka Truhlářová. Na nejvyšší řídicí pozici má generální ředitel pan Mgr. Petr Doležal. Dále se klub dělí do pěti sekcí, jak lze vidět na následujícím obrázku.



Obrázek č. 6: Organizační schéma FK Baumit Jablonec

Zdroj: vlastní zpracování organizační struktury FK Baumit Jablonec

Sportovní oddělení má na starost ředitel pan Petr Flodрман. Má zodpovědnost nad přestupní politikou klubu, nabízí smlouvy hráčům a trenérům, vyjednává s kluby a rozděluje úkoly, které se týkají sportovního úseku. Stará se o naplnění sportovní koncepce, kterou si klub předem stanovil.

Organizačně-provozní oddělení vede ředitel pan Vladislav Kavan. Do toho úseku spadá správa stadionu a dalších tréninkových areálů. Úprava hrací plochy, bezpečnostní prvky, úklid sněhu, oprava a údržba, příprava a úklid stadionu, občerstvení do VIP sektoru apod. jsou činnosti, které tento úsek zajišťuje.

Ředitelem finanční oddělení je pan Pavel Peřina. Jeho oddělení má na starost hlavně platební styk, dozor na splatností pohledávek a závazků, komunikace s bankou a úřady, odpisy majetku a pohledávek, daňovou činnost, spolupráci s auditorskou společností, výkaznictví apod.

Obchodně-marketingové oddělení vede také pan ředitel Petr Flodrman. Nejdůležitějším úkolem tohoto úseku je komunikace se sponzory a podniky, kteří jsou partneři klubu. Také komunikace se zástupci televizních stanic, vytváří marketingovou strategii pro sezonu, vytvoření a distribuci plakátů a řídí nabídku fanshopu.

Oddělením PR a komunikace je ředitel pan Štěpán Hanuš. Nejmladší z oddělení se stará o komunikaci s médi, organizuje tiskové konference, setkání s fanoušky, správu webu, provozuje TV střelnice, pracuje se sociálními médii a youtube kanálem.

## **2.4 Management přestupů FK Baumit Jablonec**

Před sezonou 2014/2015 klub FK Baumit Jablonec spoléhal na kvalitní skauting a kupoval mladé, méně zkušené hráče se snahou je v budoucnu prodat. Od této koncepce neustoupil, ale doplnil je sice o dražší, ale zkušenější hráče. Klub teď hledá vyvážení mezi zkušeností s dravým a talentovaným mladím. Politiku doplnění kádru má na starosti generální a sportovní ředitel, na základě potřeb trenéra. Majitel vyhodnotí, zda je investice reálná.

Zda se klubu investice vyplatí, se velmi těžko predikuje. Například hráče nakoupíte, podepíšete s ním smlouvu na 3 roky a následně se může v této době zranit a máte po investici. Nebo hráč v klubu dožije do vypršení kontraktu a hráč odejde v podstatě zdarma. Samozřejmě, že hráč je povinen dle smlouvy vykonávat pro klubu fotbalovou činnost, a pokud ji vykonává dle pokynu odpovědné osoby resp. trenéra, tak je to určité ocenění takové investice a hráčovi se pak jednodušeji shání angažmá. Při nákupu hráče se nejprve zohledňuje potřeba trenéra na určitý post. Eventuální posily jsou v klubu na zkoušku, zda vyhovují po fyzické a fotbalové stránce, dalším posouzením jsou hráčovi poměry (věk, bydliště, rodina apod.). Pokud je na trhu kvalitní hráč, zajímá se o něj více klubů, bohužel často rozhodují i finanční prostředky, jak představa hráče o výše platu, tak výše odstupného pro mateřský klub.

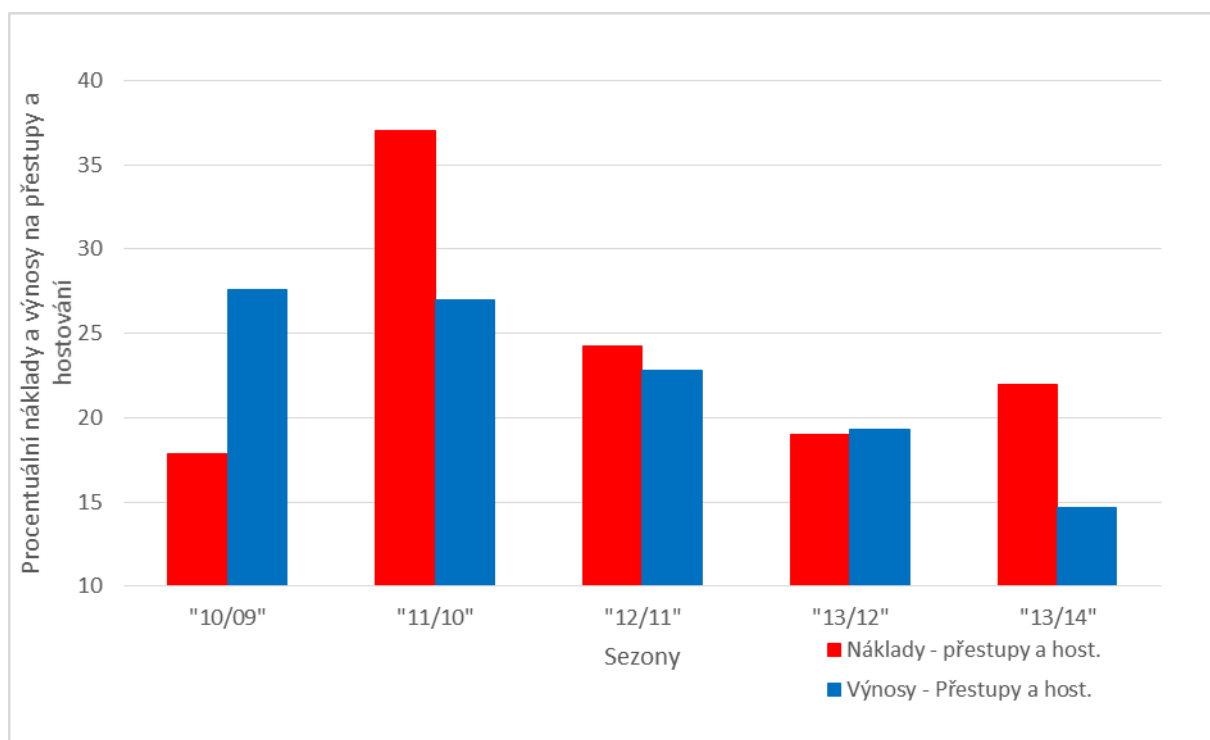


Při prodeji hráče je ideální stav, kdy se o hráče zajímá jiný klub (preferenčně zahraniční klubů). Proběhne jednání mezi kluby o odstupném. Při určování výše odstupného se berou v potaz tyto skutečnosti:

- výkonnost;
- post;
- věk;
- počet odehraných zápasů za A-tým;
- počet odehraných zápasů za reprezentaci;
- momentální forma.

Pokud se týmy domluví, hráč následně absolvuje zdravotní prohlídku a podepíše smlouvu. Jiná situace však nastává, kdy se hráč neuplatní v kádru a je potřeba ho „udat“ na trh. Problém je, že trh bývá často přesycen. Pokud je hráč mladý a perspektivní, je vhodné jej poslat na hostování.

V grafu můžeme vidět, jak se za posledních 5 let vyvíjely náklady a výnosy vynaložené na přestupovou politiku.



Obrázek č. 7: Meziroční porovnání nákladů a výnosů na přestupy a hostování v tisících Kč

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv*

Z vývoje hodnoty výnosů z přestupu a hostování je vidět, že výnosy z přestupů a hostování klesají a můžeme tak nabít pocit, že se snižuje zájem o hráče FK Baumit Jablonec. Zájem o hráče se nesnižuje, vedení se snaží udržet tým co nejsilnější, aby mohl konkurovat jak v lize, tak následně i v pohárové Evropě. Klub je ochoten hráče prodat pouze v případě nadstandartní nabídky.

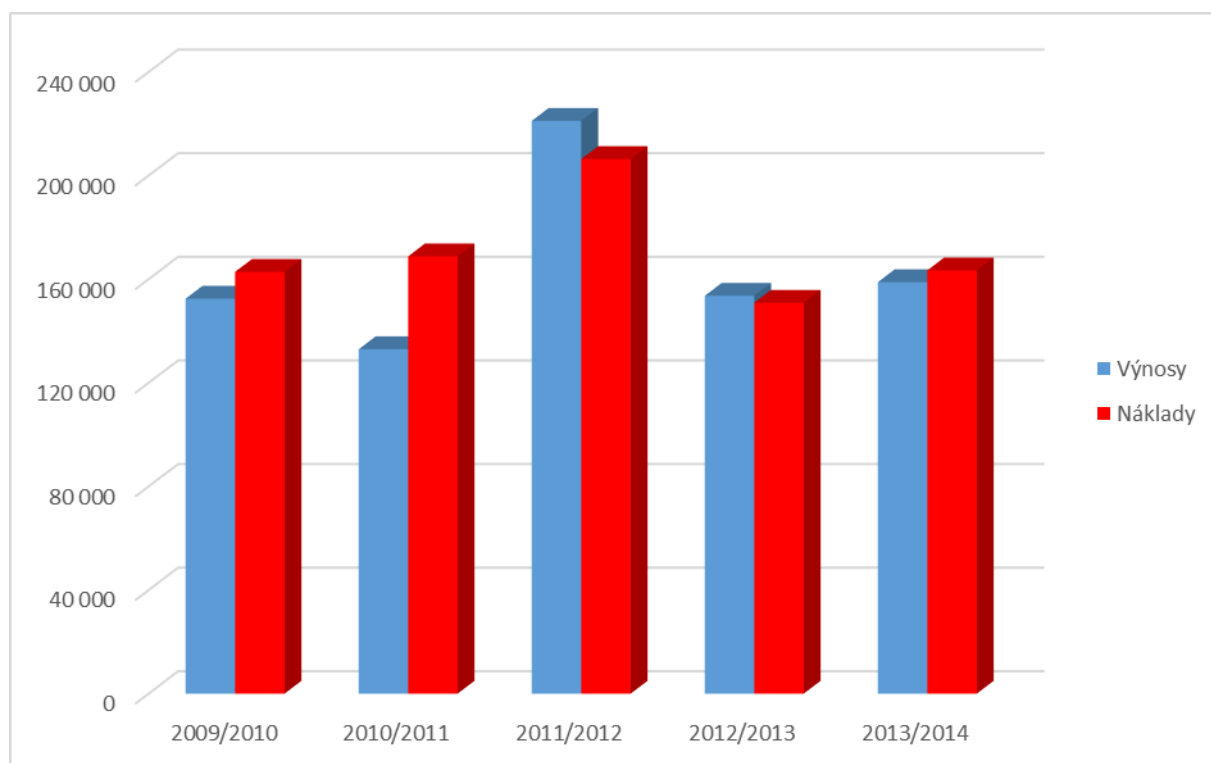
Naopak z vývoje hodnoty nákladů za přestupy a hostování můžeme vidět, že v sezoně 2010/2011 proběhla rozsáhlá změna v týmu, kdy přišlo 7 hráčů do základní sestavy. Zde náklady dosáhly výše 37 % z celkových nákladů. Druhá velká obměna (8hráčů) byla v sezoně 2013/2014, ta tolik neovlivnila náklady na přestupy a hostování, protože značná část hráčů přišla jako volní hráči. Tato skutečnost se projevila až v nákladech na odměny hráčů.

FK Baumit Jablonec zvolil strategii sportovního úspěchu a snaží se udržet kvalitní hráče za větší cenu. Pokud se rozhodne prodat hráče základní sestavy, tak pouze za nadstandartní nabídku zpravidla do zahraničních klubů.

## 2.5 Hospodaření FK Baumit Jablonec

Jak jsme v předcházejících kapitolách uváděli, primární cílem fotbalového klubu není zisk. Z toho vychází i hospodaření klubu, který při plánování vychází z vyrovnanosti nákladů a výnosů. Zpravidla však výše plánovaných nákladů a výnosů se průběhu sezony často mění. Například z důvodů neplnění sportovních cílů nebo zranění se nakoupí noví hráči. Při sportovním úspěchu jsou zase vypláceny vyšší odměny a důsledkem je zvýšení nákladů. Naopak klub může neočekávaně prodat hráče a tím zvýšit výnosy.

V následujícím grafu jsou porovnány náklady a výnosy za poslední 5 sledovaných sezon. Klub za toto období vykazuje ztrátu 33 milionů Kč.



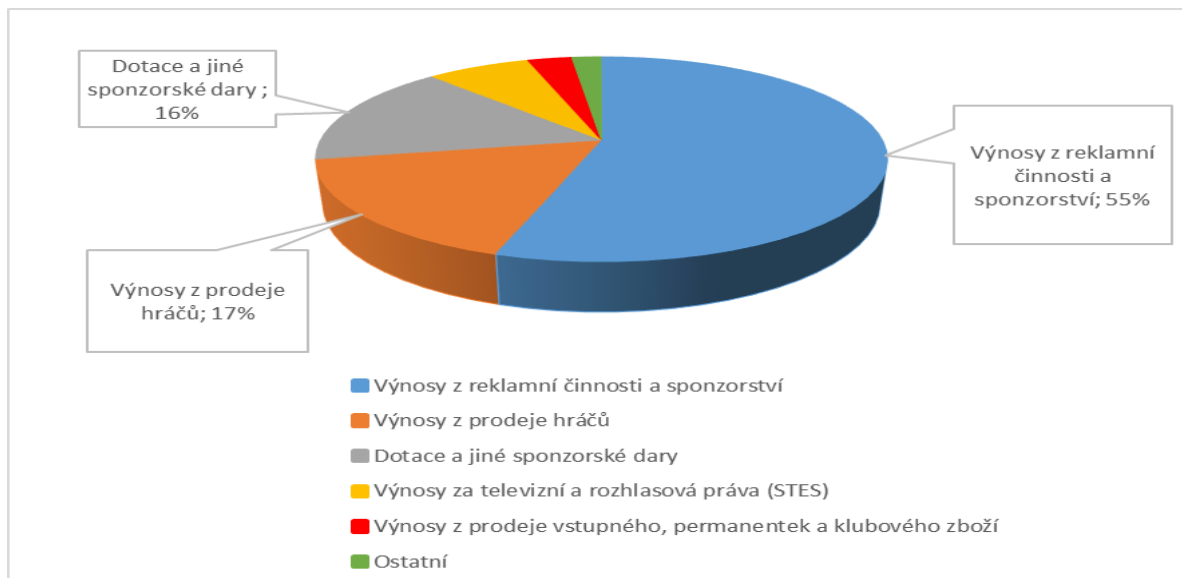
Obrázek č. 8: Vývoje nákladů a výnosů za 5 sezon v tisících Kč

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv*

Strukturu nákladů a výnosů rozebereme v dalších kapitolách.

## 2.6 Analýza výnosů FK Baumit Jablonec

V této kapitole si rozdělíme procentuálně výnosy klubu a ukážeme si vývoj v 5 letech. V grafu jsou zobrazeny procentuálně výnosy za sezonu 2013/2014.



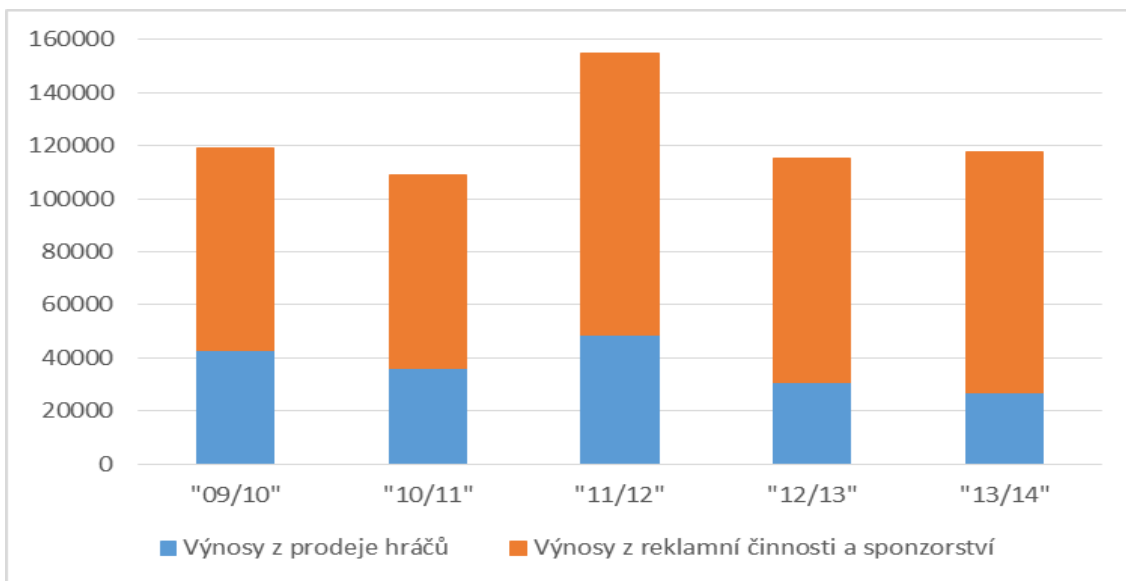
Obrázek č. 9: Výnosy za sezonu 2013/2014

Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy z roku 2014

Výnosy klubu FK Baumit Jablonec se za posledních 5 let pohybovaly od 130 do 220 milionů Kč. Rozdílovým výnosem jsou získané finanční prostředky z prodeje hráčů, který v posledních letech klesá. Nejvíce však závisí na výnosu finančních prostředků od soukromých firem, které si platí reklamu na dresu, na stadionu či webu. Nejvýznamnějším spolupracujícím podnikem je Baumit s. r. o., podle kterého také klub nese název. Dalšími hlavními partnery jsou Syner s. r. o., Chance a.s., Synot tip s. r. o., Aspe s. r. o. a další. Partneři přinesou do klubu až 55 % finančních prostředků ročně. Výše výnosů od partnerů se za poslední 5 let stabilizovala. Společně s výnosy z prodeje hráčů tvoří 70 – 80 % veškerých výnosů klubu. Data jsme čerpali z výročních zpráv klubu.

Mezi ostatní výnosy patří příspěvky a dotace od města Jablonec nad Nisou, Libereckého kraje, FAČR Praha a jiné sponzorské dary, které nepodmiňují reklamní kompenzaci. Výše ostatních výnosů se pohybuje v rozmezí 10 – 16 %. Přibližně 6 % tvoří výnosy za televizní a

rozhlasová práva (STES). Utržené finanční prostředky za vstupné, permanentky a zboží s klubovou tematikou činí 3 % příjmů. Následný graf zobrazuje vývoj zásadních výnosů.



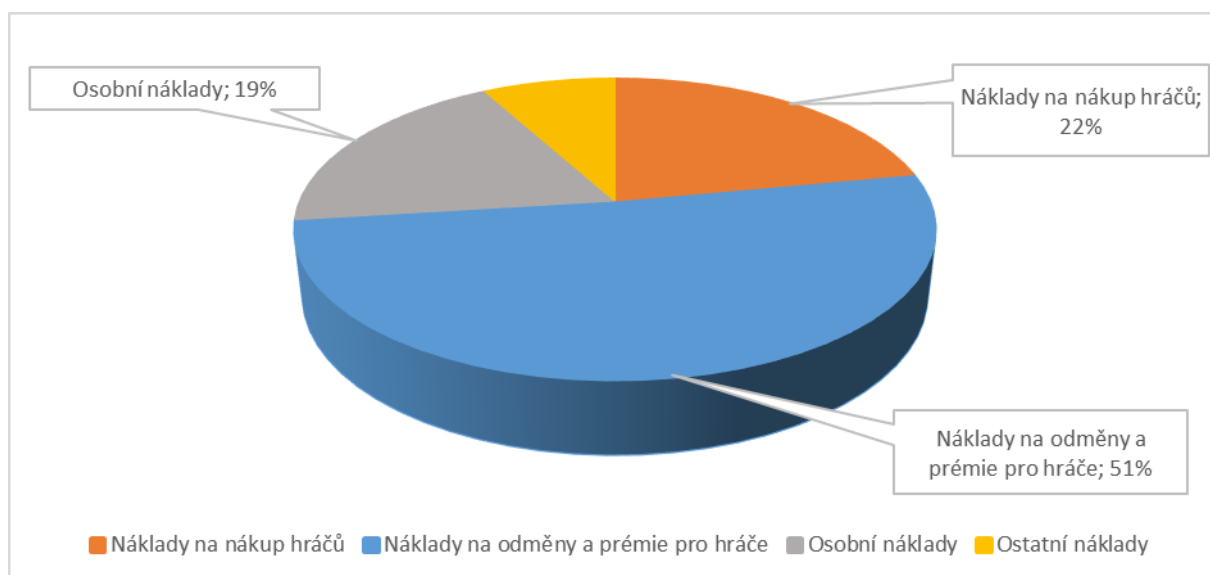
Obrázek č. 10: Vývoj zásadních výnosů FK Baumit Jablonec v tisících Kč

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv*

Největší změna ve výši příjmů je v sezoně 2011/2012, kde se klubu podařilo prodat Tomáše Pekharta a Adama Hlouška do německého FC Norimberk. Také účast v předkolech Evropské ligy přivedl do klubu nové partnery a za postup do 4. předkola klub inkasoval prémie od UEFA.

## 2.7 Analýza nákladů FK Baumit Jablonec

V této kapitole si rozdělíme procentuálně náklady klubu a ukážeme si vývoj v 5 letech. V grafu jsou zobrazeny procentuálně náklady za sezonu 2013/2014.



Obrázek č. 11: Náklady za sezonu 2013/2014

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy z roku 2014*

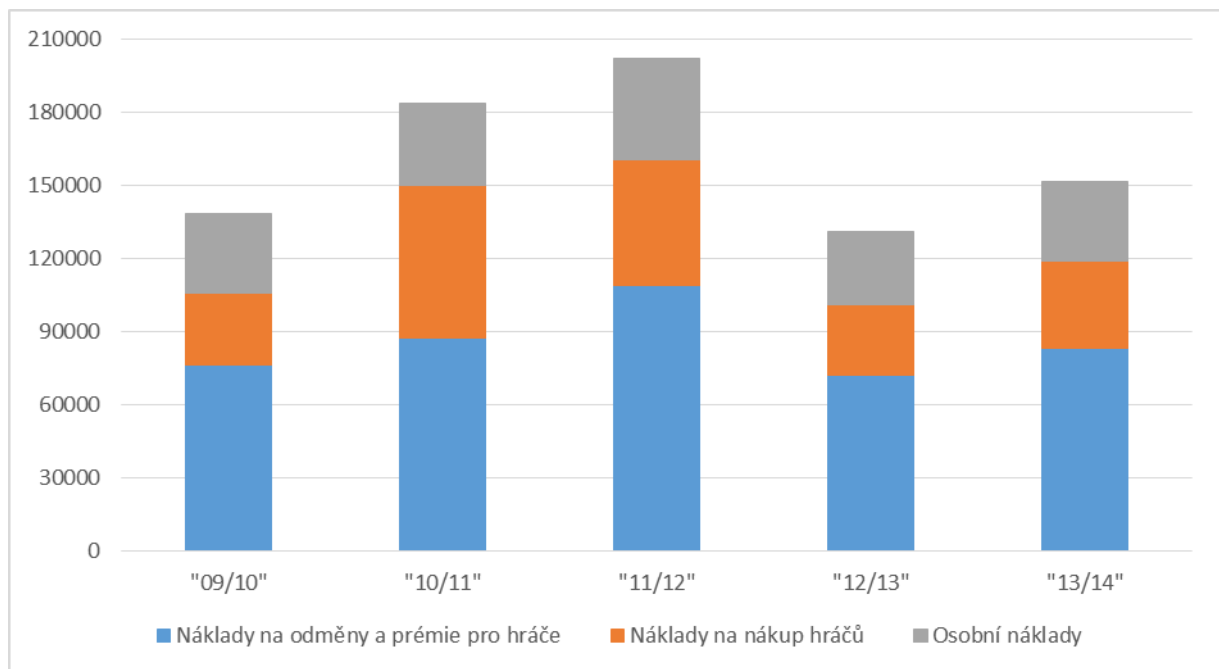
V poslední 5 sezonách se náklady klubu pohybovaly v rozmezí od 150 do 200 milionů Kč. Jednoznačně nevýznamnější a nejsledovanější položkou nákladů jsou náklady na lidské zdroje, hráče (pořízení, odměna a případné prémie) a zaměstnance na HPP (trenéři, management klubu, sekretáři, účetní, správci, pořadatelé apod.). Náklady na pořízení hráčů činí 15 - 25 % a odměny a prémie okolo 50 %, v sumě až 75 % nákladů klubu. Osobní náklady na mzdy zaměstnanců na HPP se během analyzovaných let pohybují okolo 20 %.

Ostatní náklady, které maximálně dosahují 10 % celkových nákladů, jsou:

- náklady na materiál (sportovní vybavení, zdravotní materiál, pohonné hmoty do traktoru);
- náklady na energie (voda, plyn, elektická energie);
- náklady na opravy, servis a udržování;
- náklady na reprezentaci;
- ostatní náklady (inzerce, reklamy, plakáty, telefon, doprava);
- odpisy;
- finanční náklady (poplatky, úroky z úvěru, pojistné, kolky);

- náklady na mládež a juniorský tým.

V grafu znázorňujeme vývoj zásadních nákladů za posledních 5 sezon.



Obrázek č. 12: Vývoj zásadních nákladů v tisících Kč

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv*

Sezona 2011/2012 byla zatížena primárně náklady na pořízení nových hráčů a výměnou trenérů A-týmu. Tento jev měl dopad i na výše nákladů na odměny hráčů.

## 2.8 Finanční analýza FK Baumit Jablonec

V následující kapitole se zaměříme na ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Jak jsme se zmiňovali v teoretických kapitolách, sportovní odvětví je diametrálně rozdílné od klasických výrobních či obchodních odvětví. Zisk není prioritou a kluby primárně sledují výši a splatnost závazků a pohledávek, cashflow, likviditu, zadluženost a porovnávání zásadních výnosů klubu a nákladů.

### 2.8.1 Ukazatele rentability FK Baumit Jablonec

Ačkoliv cílem sportovního klubu primárně není zisk, z dlouhodobého hlediska klub nemůže každý rok vykazovat ztrátu. V následující tabulce jsme vypočítali ukazatele rentability.

Tabulka č. 6: Ukazatele rentability FK Baumit Jablonec

Ukazatel / Rok	2013/014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Rentabilita celkového kapitálu	-0,01	0,01	0,04	-0,10	-0,03
Rentabilita vlastního kapitálu	-0,02	0,01	0,06	-0,15	-0,04

Zdroj: vlastní zpracování základě výročních zpráv

Z tabulky je patrné, že pouze sezony 2012/2013 a 2011/2012 skončily ziskem a jejich hodnoty nejsou kritické, ale nedosahují ani zdaleka optimálních hodnot. V těchto sezonách se klubu podařilo dosáhnout kladného salda z transferové politiky a to bylo rozhodující pro dosažení kladných hodnot. Naopak v sezonách zakončené ztrátou, klub dosáhl záporného salda z transferů a také skutečnosti, že klub vyměnil trenéry a členy realizačního týmu, tuto ztrátu ještě prohloubily. Kdyby se jednalo o klasický výrobní podnik, pravděpodobně by ukončil podnikání nebo zkrachoval.

### 2.8.2 Ukazatele likvidity FK Baumit Jablonec

Sportovní kluby disponují minimálním oběžným majetkem, hráče (resp. hráčské smlouvy) nalezneme v rozvaze v dlouhodobém majetku klubu. V tomto směru jsou si dosti podobné s podniky provozujícími služby, kde je pohotová likvidita téměř identická jako běžná likvidita.

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity FK Baumit Jablonec

Ukazatel / Rok	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Běžná likvidita	0,73	0,52	0,50	0,39	0,57
Pohotová likvidita	0,72	0,51	0,49	0,38	0,56
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv



Odborná literatura uvádí optimální hodnotu pro běžnou likviditu 1,8 – 2,5. Bohužel klub nedosahuje ani hodnoty 1 tzn., že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování, potažmo z prodeje dlouhodobého majetku (prodej hráčů). V porovnání s předchozími lety se však hodnota zlepšuje.

U pohotové likvidity jsou optimální hodnoty 1 – 1,5. Znovu platí, že klub na uhrazení svých závazků musel prodat dlouhodobý majetek. Nejlepší hodnotu vykázal v sezoně 2013/2014 a pokud bude pokračovat v trendu, do několika sezon dosáhne optimální hodnoty.

Ani v okamžité likviditě klub nedosáhl optimální hodnoty 0,2. Klub dle výsledků není likvidní a může mít problém se splatností svých závazků. Klub však monitoruje splatnost závazků a drží jen minimální nezbytně nutnou zásobu hotovosti a finančních prostředků na běžném účtu.

### 2.8.3 Ukazatele zadluženosti FK Baumit Jablonec

Z ukazatelů zadluženosti jsme vybrali věřitelské riziko a úrokové krytí a pro FK Baumit Jablonec jsme tyto ukazatele vypočítali.

Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti FK Baumit Jablonec

Ukazatel / Rok	2014/2013	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Věřitelského rizika	0,31	0,28	0,28	0,33	0,26
Úrokového rizika	-2,73	1,58	7,99	-32,97	-11,26

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv*

Ukazatel věřitelského rizika je v optimálních hodnotách 0,3 – 0,6, čili klub není výrazně zadlužen a zároveň využívá levnějšího cizího kapitálu. Hodnota je za posledních 5 sezon stabilní, jejich lehký výkyv ovlivňuje hlavně výše odměn pro hráče, které vykazuje jako krátkodobé závazky.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje v sezonách 2014/2013, 2010/2011 a 2009/2010 záporných hodnot vlivem záporného výsledku hospodaření. Sezona 2011/2012 naopak ukazuje překročení minimální hranice 6, což přisuzuje klubu dobré postavení při žádosti o úvěr. V sezoně 2010/2011 získal od banky půjčku 8 500 000 Kč, která následující sezonu zatížila navíc o 800 000 Kč (v sumě 1,8 mil Kč) na nákladových úrocích. Klub však vykázal zisk 14,7

mil Kč. V následující sezoně se sice snížily nákladové úroky na 1,7 mil. Kč, ale klub vykázal zisk pouze 2,7 mil Kč. Rapidní pokles zisku a poměrně stagnující hodnota nákladových úroků měly za důsledek snížení hodnoty úvěrového rizika.

### **3 Návrhy na zlepšení**

Na základě rozboru managementu, hospodaření a finanční analýze FK Baumit Jablonec jsme neshledali velká pochybení managementu. Několik nedostatků jsme však našli a vedení klubu bychom je doporučili.

#### **3.1 Zvýšení zájmu fanoušků o domácí utkání**

Klub má značné rezervy v oblasti výnosů z prodeje vstupenek a permanentek. Stadion má kapacitu 6108 míst a průměrná návštěva za rok 2013/2014 je 2897 (třetí nejhorší v lize). Zvýšení marketingového úsilí a zapojení jablonecké veřejnosti do dění klubu by mohlo přinést větší zájem ze strany fanoušků. Při průměrné ceně za vstupenku 80 Kč a zvýšení návštěvy v průměru na 3500 diváků, by klub získal navíc 900 000 Kč do klubové pokladny. V neposlední řadě by se zvýšil prodej předmětů s klubovou tematikou (dresy, šály, oblečení, fanouškovské předměty apod.). Z našeho hlediska by se klub měl zaměřit na segment rodin a udělat z návštěvy stadionu zábavu pro celou rodinu, nabízet rodinné vstupné (například vstupné 250 Kč pro dva dospělé a dvě děti do 15 let), akce pro děti, autogramiády fotbalistů a doprovodný program. K zamyšlení je otázka najmutí maskota.

#### **3.2 Změna poměru variabilní složky odměny vůči fixní**

Důležité je pro začátek zdůraznit, že smlouvy s hráči se liší a nedá se zpravidla říci, jaký poměr variabilní složky odměny vůči fixní složce mají hráči FK Baumit Jablonec. Variabilní složka se pohybuje v rozmezí 15 – 25 %. Na základě vyššího poměru fixní složky hráči pobírají vysoké odměny i v případě, kdy tým neplní vytyčené krátkodobé a střednědobé cíle. Obecně vzato bychom doporučovali ve všech smlouvách zvýšit poměr variabilní složky k poměru 60 % fixní a 40 % variabilní. Při průměrném platu 100 000 Kč, a neplnění cílů, by klub ušetřil 5,5 mil Kč ročně. Navíc se zvýší motivace hráčů a v případě delšího neúspěchu hrozí ztráta sponzorů. Ušetřené náklady na platech by snížily riziko bankrotu.

### 3.3 Účast v hlavní soutěži evropských pohárů

Úspěšná účast v pohárové Evropě je cílem FK Baumit Jablonec. Jak můžeme v následující tabulce vidět, prémie které klub obdrží při úspěchu, jsou velmi nadstandartní. Zároveň pravidelná účast je velice zajímavá pro sponzory klubu. Dále evropské kluby lákají fanoušky na stadion a je velice pravděpodobné, že vyprodají stadion. Hráči v těchto soutěžích nepostrádají motivaci, protože kvalitní výkon může vést k pozvánce do reprezentace a také k vysněnému přestupu do zahraničních klubů. To následně přinese klubu další finanční prostředky.

Tabulka č. 9 : Prémie v evropských pohárech

<b>Prémie v evropských pohárech</b>	
<b>Liga mistrů</b>	<b>Prémie v tis. Euro</b>
Za každý postup v předkole	2 000
Za vypadnutí v předkole	3 000
Postup do základní skupiny	12 000
Výhra ve skupině	1 500
Remíza ve skupině	500
Postup do osmifinále	5 500
Postup do čtvrtfinále	6 000
Postup do semifinále	7 000
Prohra ve finále	10 500
Vítězství v poháru	15 000
<b>Evropská liga</b>	<b>Prémie v tis. Euro</b>
Postup do základní skupiny	1 300
Výhra ve skupině	200
Remízu ve skupině	100
První místo ve skupině	400
Druhé místo ve skupině	200
Postup do play off	200
Postup do osmifinále	350
Postup do čtvrtfinále	450
Postup do semifinále	1 000
Prohra ve finále	2 500
Vítězství v poháru	5 000

Zdroj: vlastní zpracování dle sazebníku UEFA

### **3.4 Vyrovnaný rozpočet**

Dle pravidel FIFA „finance fair play“ klub musí hospodařit vyrovnaně, jinak mu hrozí finanční postih, odpočet bodů nebo vyloučení z pohárové Evropy. Princip je jednoduchý, klub musí za poslední 3 roky vykazovat vyrovnané hospodaření (v planost vstoupí v roce 2017). Toto pravidlo se nedá obejít půjčkou od majitele, ale pouze vkladem do základního kapitálu. Výdaje spojené s investicemi do mládeže, mládežnických center, sociální projekty, rozvoj infrastruktury nebo výstavby (dostavby) stadionu nebudou do bilance započítávány.

Na základě analýzy doporučujeme, aby klub sledoval významné náklady (náklady na pořízení a odměny hráčů a osobní náklady) a výnosy (výnosy ze sponzorství a prodeje hráčů). Snažil se o jejich vyrovnanost a více investoval do mládeže.

### **3.5 Spolupráce se zahraničním fotbalovým klubem**

Tato spolupráce by mohla nejenom klubu pomoci z hlediska získání nadějných mladých hráčů z ciziny, ale mohla by umožnit mladým jabloneckým odchovancům získávat zkušenosti ve spřáteleném klubu. Spolupráci a zkušenosti by následně klub přetavil ve sportovní úspěchy, jak v domácím soutěži a poháru, tak hlavně v pohárové Evropě, kde jsou motivací i větší finanční zisky. Spolupráce by probíhala na vzájemné komunikaci, skautingu a hostování mladých talentovaných hráčů v seniorské a dorostenecké kategorii. Dle našeho názoru by se nabízela spolupráce s německým klubem FC Norimberk, který v předcházejících sezonách koupil 2 hráče.

### **3.6 Zlepšení práce s mládeží**

V současné době v jabloneckém A týmu nalezneme pouze 2 odchovance (Kubista a Mihálik), kteří bohužel nepatří do základní sestavy. Zapracování kvalitních odchovanců do A týmu sníží náklady na koupě nových hráčů a v případě jejich dalšího prodeje celý výnos z jejich prodeje připadne FK Baumitu Jablonec (koupení hráči mohou mít od bývalého klubu doložku o procentuální částce, kterou utrží z dalšího prodeje). Odchovanci v klubu mohou mít opět vliv na zvýšení návštěvnosti domácích utkání. Doporučujeme investovat do skautingu

mládeže, výstavby mládežnické akademie a organizaci letní fotbalové školy, kde by klub objevil a vychovávat talentované mladíky po vzoru FC Porto nebo Southampton FC.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo na základě popisu řízení profesionálního klubu a analýzy jeho financování pomocí standartních metod finanční analýzy navrhnout opatření k vyšší efektivnosti managementu a financování profesionálního fotbalového klubu. Tento cíl byl v práci splněn.

Nejprve jsme splnili parciální cíle. Popsali jsme organizační strukturu, analyzovali jsme přestupní politiku, rozebrali jsme náklady a výnosy a provedli finanční analýzu.

Na základě popisu organizační struktury a výčtu činností oddělení FK Baumit Jablonec jsme neshledali závažné pochybení. Pouze jsme navrhli spolupráci se zahraničním fotbalovým klubem. Jednání o podmínkách této spolupráce by managementu sice přinesla spoustu práce, ale v dlouhodobém horizontu by mohla přinést sportovní úspěch.

Analýza přestupní politiky jasně ukázala, že výsledek hospodaření je hlavně ovlivněn aktivitou klubu na přestupním trhu. V sezoně 2011/2012, kdy klub dosáhl zisku 14,7 milionu Kč, klub prodal dva hráče základní sestavy. Naopak v sezoně 2010/2011 vykázal ztrátu 35,8 milionů Kč při příchodu 7 nových hráčů. Klubu jsme na základě nových pravidel UEFA navrhli hospodařit vyrovnaně, aby se vyhnul sankcím.

Při důkladné analýze výnosů jsme byli šokováni nízkým zastoupením výnosů ze vstupů a permanentek, které činí pouze 3 %. Doporučili jsme klubu zaměřit se na segment rodin a udělat z návštěvy stadionu zábavu pro celou rodinu, nabízet rodinné vstupné. Přepokládáme, že by tento výnos vzrostl přibližně o 900 000 Kč. Výnosy z reklamní činnosti a sponzorské, které jsou pro klub nejvýznamnější, byly za sledované období stabilní (okolo 50 %). Zásadní také vidíme účast klubu v základní skupině evropských pohárů, která by klubu přinesla výnosy až 100 milionů Kč. Klub by mohl tyto získané finanční prostředky efektivně reinvestovat do rozvoje mládeže a nákupu mladých nadějných hráčů.

Analýza nákladů odhalila vysoký poměr nákladů na odměny a prémie pro hráče přesahující za sledované období 50 %. Navrhli jsme snížit fixní složku odměny oproti variabilní k poměru 60 % fixní a 40 % variabilní. Klub by ušetřil až 5,5 milionu Kč a snížil by riziko bankrotu v období neúspěchu.



## Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 9788073761509.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. Contemporary Conception at Teaching Future Professionals in the Subject of Sport Management at Faculty of Physical Education and Sport, Charles University, Prague. In Pigessou, Ch. (editor). 4th European Congress of Sport Management. France, Montpellier: 1996, s. 237-242.
- [3] ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. Základy financí. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [4] ČESKÁ UNIE SPORTU, Vedení sportovního klubu (tělovýchovné jednoty) [online]. 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/sluzby-servis/vedeni-sportovniho-klubu.html>
- [5] FK BAUMIT JABLONEC, A. S., Historie klubu, [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://fkjablonec.cz/historie.asp>
- [6] HAVEL, Bohumil. Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 287 s. ISBN 978-80-7208-923-9.
- [7] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- [8] MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 551 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
- [9] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, Akciová společnost [online]. 2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciova-spolecnost/>

- [10] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, Společnost s ručením omezeným [online]. 2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>
- [11] NEČADOVÁ, Věra. *Veřejná správa*. Jihlava, 2009. 143 s. Skripta. Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-87035-19-1.
- [12] NOVÁ, Jana. *Management sportu - teorie, případové studie, kvalita: monografie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 155 s. ISBN 978-80-210-6780-6.
- [13] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 118 s. ISBN 8024509792.
- [14] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 9788073576660.
- [15] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010, 122 s. ISBN 9788024517018.
- [16] REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 760 s. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- [17] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [18] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management: a global perspective*. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 1993, xxxvi, 744 s. ISBN 0070691703.
- [19] ZAHUMENSKÝ, David. *Jak založit spolek v roce 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.davidzahumensky.cz/zaujalo-naacutes/jak-zaloit-spolek-vroce-2014>

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Rozvaha za sledované období

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát za sledované období

## Příloha č. 1: Rozvaha za sledované období

	Rozvaha				v tis. Kč
Sezona	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10
<b>Aktiva celkem</b>	<b>416 426</b>	<b>377 070</b>	<b>371 381</b>	<b>378 832</b>	<b>388 951</b>
Pohledávky za upsané vlastní jmění	0	0	0	0	0
<b>Stálá aktiva</b>	<b>323 675</b>	<b>324 399</b>	<b>327 398</b>	<b>328 996</b>	<b>330 869</b>
Nehmotný inv. majetek	0	0	0	0	0
Hmotný inv. majetek	3 262	3 986	6 935	8 533	10 406
Dlouhodobý finanční majetek	320 413	320 413	320 463	320 463	320 463
Finanční investice	0	0	50	50	50
Podílové CP a vklady v podn. s rozhodujícím vlivem	0	0	50	50	50
Jiný dlouhodobý finanční majetek	320 413	320 413	320 413	320 413	230 413
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>87 660</b>	<b>49 101</b>	<b>39 283</b>	<b>44 987</b>	<b>51 239</b>
Zásoby	1 363	1 029	556	659	656
Dlouhodobé pohledávky	0	4 500	4 500	4 500	0
Krátkodobé pohledávky	86 021	43 390	33 647	39 554	49 789
Finanční majetek	276	182	580	274	794
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>5 091</b>	<b>3 570</b>	<b>4 700</b>	<b>4 849</b>	<b>6 843</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>416 426</b>	<b>377 070</b>	<b>371 381</b>	<b>378 832</b>	<b>388 951</b>
<b>Vlastní jmění</b>	<b>254 838</b>	<b>259 381</b>	<b>256 660</b>	<b>241 928</b>	<b>277 794</b>
Základní jmění	350 400	350 400	350 400	350 400	350 400
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy tvořené ze zisku	1 193	1 057	321	321	321
Hosp. výsledek z min. let	-92 212	-94 798	-108 793	-72 927	-62 583
Hosp. výsledek účet. období	-4 543	2 722	14 732	-35 866	-10 344
<b>Cizí zdroje</b>	<b>130 015</b>	<b>104 244</b>	<b>103 725</b>	<b>124 148</b>	<b>102 534</b>
Rezervy	0	295	0	0	0
Dlouhodobé závazky	10 424	868	16 290	0	12 235
Krátkodobé závazky	119 591	94 581	78 935	115 648	90 299
Bankovní úvěry a výpomoci	0	8 500	8 500	8 500	0
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>31 573</b>	<b>13 445</b>	<b>10 996</b>	<b>12 756</b>	<b>8 623</b>

## Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát za sledované období

Výkaz zisků a ztrát					v tis. Kč
Sezona	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10
<b>Výkony a prodej zboží</b>	<b>75 999</b>	<b>80354</b>	<b>78170</b>	<b>69536</b>	<b>72870</b>
Tržby za prodej vl. výrobků, služeb a zboží	75 999	80354	78170	69536	72870
Změna stavu vnitropod. zásob vl. výroby	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkon. spotřeba a nákl. na prodej zboží	56212	47548	67260	46542	45193
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>19 787</b>	<b>32 806</b>	<b>10 910</b>	<b>22 994</b>	<b>27 677</b>
Osobní náklady	11663	11129	9551	8320	8554
Odpisy nehm. a hmot. inv. majatku	1240	1275	1220	1211	1960
Změna stavu rezerv, opr. pol. čas. rozl. prov. obl..	641	429	2628	-1162	4022
Tvorba rezerv opr. pol. čas. rozl. prov.	0	2105	2105	2105	2105
Jiné provozní výnosy	80205	72204	141673	62272	58838
Jiné provozní náklady	88795	83100	118726	110127	80090
<b>Provozní hosp. výsledek</b>	<b>-2 347</b>	<b>6 972</b>	<b>18 353</b>	<b>-35 335</b>	<b>-10 216</b>
Zúčt. rezerv oprav. pol. do fin. výnosů	0	0	0	0	0
Tvorba rezerv a oprav. pol. na fin. náklady	0	50	0	0	0
Jiné fin. výnosy	2511	1014	1153	1027	20659
Jiné fin. náklady	3426	2598	4289	1558	20787
<b>Hosp. výsledek z finančních operací</b>	<b>-915</b>	<b>-1584</b>	<b>-3136</b>	<b>-531</b>	<b>-128</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	1281	2616	483	0	0
<b>Hosp. výsledek za běžnou činnost</b>	<b>-4 543</b>	<b>2 772</b>	<b>14 734</b>	<b>-35 866</b>	<b>-10 344</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný hosp. výsledek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hosp. výsledek za účet. období</b>	<b>-4 543</b>	<b>2 772</b>	<b>14 734</b>	<b>-35 866</b>	<b>-10 344</b>
Dan z příjmu	1281	2616	483	0	0
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>-3 262</b>	<b>5 388</b>	<b>15 217</b>	<b>-35 866</b>	<b>-10 344</b>