

UNIVERZITA PARDUBICE

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Daniel Javorski

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Javorski**  
Osobní číslo: **E20345**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**  
Téma práce: **Analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim. V teoretické části se student zaměří na problematiku financování sportovních klubů v České republice a to s akcentem na futsal. V analytické části bude zanalyzován klub FK Chrudim. Student taktéž navrhne možná doporučení na zlepšení finanční situace klubu.

Osnova:

- Ekonomické aspekty sportu.
- Financování sportovních klubů.
- Analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim.
- Zhodnocení výsledků a navržení doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. 2009. Management a marketing sportu. Praha: Olympia. ISBN 978-807-3761-509.  
HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. Vyd. 1. Ekopress, 2016. ISBN 80-86929-04-3.  
KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3771-3.  
NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Wolters Kluwer 2011. ISBN 9788073576660.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Jan Černožorský, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza hospodaření vybraného sportovního klubu FK Chrudim 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2023

Daniel Javorski v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Za účinnou podporu a obětavou pomoc, cenné připomínky a rady při zpracování bakalářské práce bych rád poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D. Zároveň bych rád poděkoval i své rodině za podporu při mém studiu.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce pojmenovaná „Analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim“ se zabývá financováním a hospodařením sportovních klubů v České republice. Především se zaměřuje na analýzu hospodaření klubů. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy související s ekonomickými aspekty sportu. Druhá kapitola se koncentruje na financování sportovních klubů. V následující kapitole je zanalyzováno hospodaření futsalového týmu FK Chrudim. V poslední kapitole jsou pak navržena doporučení, která vycházejí z analýzy hospodaření v předchozí kapitole.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Sport, futsal, financování sportu, hospodaření, analýza, příjmy, výdaje, sportovní klub

## **TITLE**

Management analysis of the sports club FK Chrudim

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis entitled "Analysis of the management of the sports club FK Chrudim" deals with the financing and management of sports clubs in the Czech Republic. It primarily focuses on the analysis of club management. In the first chapter, basic terms related to the issue of economic aspects will be defined. The second chapter discusses the financing of sports clubs. The following chapter analyzes the management of the FK Chrudim futsal team. And in the last chapter, a solution is proposed, which is based on the management analysis in the previous chapter.

## **KEYWORDS**

Sport, futsal, financing sports, management, analysis, revenues, expenses, sports club

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD .....	12
1.Charakteristika sportu a jeho ekonomické aspekty .....	13
1.1 Definice sportu a tělesné kultury.....	13
1.2 Členění sportu .....	14
1.3 Ekonomické aspekty sportu .....	15
1.3.1. Ekonomická charakteristika sportovních statků.....	15
1.4 Veřejný sektor a sport .....	15
1.5 Sportovní klub.....	16
1.5.1 Spolek.....	18
1.5.2 Společnost s ručením omezeným .....	19
1.5.3 Srovnání neziskových organizací a obchodních společností .....	20
1.6 Cíle profesionálního sportovního klubu.....	21
2. Financování sportovních klubů .....	23
2.1 Financování sportu .....	23
2.1.1 Financování sportu z pohledu zdrojů .....	23
2.1.2 Financování sportu ze státních zdrojů.....	23
2.2 Financování klubů.....	26
2.2.1 Financování z veřejných zdrojů .....	26
2.2.2 Financování ze soukromých zdrojů .....	26
2.2.3 Financování z hlediska příjmů a výdajů .....	26
2.3 Finanční analýza.....	28
2.3.1 Metody finanční analýzy.....	29
2.3.2 Ukazatele finanční analýzy .....	30



3. Analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim .....	31
3.1 FK Chrudim z. s. ....	31
3.1.1 Historie a současnost.....	31
3.2 Finanční analýza.....	32
3.2.1 Horizontální analýza rozvahy .....	32
3.2.2 Vertikální analýza rozvahy .....	38
4. Zhodnocení výsledku a navržení doporučení.....	43
ZÁVĚR .....	46
POUŽITÁ LITERATURA.....	47
ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	50

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1:Klasifikační schéma sportu.....	14
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	18
Obrázek 3: Typy dotací .....	25
Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna .....	33
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv – relativní změna .....	34
Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna.....	36
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv – relativní změna.....	36
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv .....	39
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv.....	41
Graf 1: Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách .....	27
Graf 2: Vývoj aktiv mezi roky 2016-2021 .....	35
Graf 3: Vývoj pasiv mezi roky 2016-2021 .....	37
Graf 4: Rozložení struktury aktiv mezi roky 2016-2021 .....	39
Graf 5: Rozložení struktury pasiv mezi roky 2016-2021 .....	42

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

FK – futsalový klub

z.s – zapsaný spolek

Kč – korun českých

ZOK – zákon o obchodních korporacích

OZ – občanský zákoník

s.r.o – společnost s ručením omezený

NSA – Národní sportovní agentura

UEFA – Unie evropských fotbalových asociací

CF – cash Flow

FC – futsal club

SK – sportovní klub

PR – public relations

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na detailní analýzu hospodaření sportovního klubu FK Chrudim, který má dlouholetou tradici a je účastníkem 1. české futsalové ligy. FK Chrudim je rovněž nejúspěšnějším klubem v historii českého futsalu s celkem patnácti tituly. Cílem této práce je tedy provést podrobnou finanční analýzu a posoudit výkonnost FK Chrudim v období let 2016-2021. Tato analýza bude založena na využití vhodných ukazatelů a účetních výkazů, a umožní tím poskytnout přesný a detailní pohled na finanční stav klubu.

Tato práce se skládá z několika samostatných částí, které se zaměřují na různé aspekty sportu a hospodaření sportovních klubů. Úvodní část je zaměřena na obecnou charakteristiku sportu a jeho rozdělení s ohledem na ekonomické faktory, které ovlivňují dnešní sportovní odvětví. V této části jsou také popsány různé způsoby, jak mohou sportovní kluby vzniknout, a co jsou jejich možné cíle. Následující část práce se je zaměřena na aspekty hospodaření sportovních klubů, jako jsou financování, marketing, organizace a řízení klubů. Tyto části obsahují konkrétní příklady, které pomohou ukázat, jak se jednotlivé aspekty hospodaření týkají sportovních klubů. Další část práce se zaměřuje na samostatné způsoby financování sportu a sportovních klubů. Nejdříve se věnuje vysvětlení možností financování celého sportovního odvětví a rozdělení financování podle typu zdrojů, ze kterých jsou peněžní prostředky získávány. Zde jsou uvedeny nejčastěji používané zdroje financování. Dále se zaměřuje na činnost Národní sportovní agentury, která se zabývá koordinací a podporou sportovních aktivit a projektů v ČR. Závěr této části se zabývá financováním samotných sportovních klubů. Je zde popsána finanční analýza, která může pomoci určit finanční zdraví klubu a jeho schopnost financovat svou činnost.

V analytické části této práce je nejprve přiblížena historie a významné milníky FK Chrudim. Poté je představena organizační struktura klubu. Následně je přistoupeno k finanční analýze hospodaření tohoto subjektu. Pro tuto analýzu se použijí klíčové ukazatele z účetních uzávěrek, pomocí kterých se provede horizontální a vertikální analýza. Tyto analýzy ukážou finanční stabilitu klubu během sledovaného období. Následně jsou vyobrazen vývoj aktiv a pasiv klubu FK Chrudim v letech 2016-2021, což nám ukáže, jak se klubu dařilo. Cílem těchto analýz je znázornění fungování a principů sportovních klubů jako neziskových organizací. V závěru této práce je nejprve shrnuto, co bylo zjištěno v analytické části, a na základě těchto poznatků jsou navržena konkrétní opatření, která by mohla pomoci zlepšit současnou situaci klubu.

# 1.Charakteristika sportu a jeho ekonomické aspekty

V této kapitole bude definován sport a tělesná kultura jako taková. Dále bude popsáno členění sportu a ekonomické aspekty související se sportem. V závěru bude pojednáváno o veřejných statcích a sportu, a nakonec bude popsán sportovní klub.

## 1.1 Definice sportu a tělesné kultury

Každá kultura má jiný pohled na pojmy tělesná kultura a sport. Například v anglo-amerických zemích jsou tyto dva pojmy používány jako synonymum. V jiných evropských zemích, jako jsou například Skandinávie nebo země střední a východní Evropy, považují pojem tělesná kultura jako nadřazený pojmu sport. Tělesnou kulturu lze definovat jako činnost, která v sobě sdružuje činnosti, jako jsou sport, tělesná výchova a pohybová rekreace (Novotný, 2011).

Pro pojem sport neexistuje jedna ucelená a všeobecně uznávaná definice. Podle Dovalila (1982) je sport chápán jako „*aktivní činnost tvořící vlastní jádro (svými funkcemi se vyděluje sport dětí a mládeže a sport dospělých)*“. *Podle výkonnostní úrovně a poslání je třeba dále rozlišovat sport masově-rekreační, sport výkonnostní a sport vrcholový. Další sféru tvoří diváci přímí nebo prostředkování.*“ Podle Novotného (2011) se v minulosti sport provozoval hlavně kvůli zábavě a odpočinku, to je možné zjistit díky samotnému odvození slova sport, které pochází z latinského slova „*disportare*“ a starofrancouzského „*le désporter*“, obě tato slova znamenají „příjemně strávený volný čas“.

Z výše uvedeného lze tedy tvrdit, že sport je fyzická aktivita, která je součástí tělesné kultury. Zahrnuje v sobě snahu předvést co nejlepší výkon, ale vše v mezích pravidel a fair play. Mezi další vlastnosti, které sport zahrnuje, patří také pocit identity a toho, že patříme do nějaké skupiny. Za základní rozdělení sportu lze považovat rozdělení na sport individuální a kolektivní. Je ale i mnoho dalších aspektů, jak lze sport rozdělit, například na sport relaxační, výkonnostní a vrcholový (Hobza a Rektořík, 2006).

Se sportem souvisí celá řada pojmů, které je nezbytné definovat pro lepší pochopení fungování systému tělesné kultury a sportu.

Novotný (2011) uvádí, že „*tělovýchovné hnutí je institucionální soustava, která zabezpečuje rozvoj různých forem tělesné kultury*“. *V České republice se skládá především z občanských sdružení zaměřených na sport a z některých dalších organizací a složek spolkového a státního*

charakteru. V současnosti by je u nás měl spojovat ideový základ Evropské charty sportu a Olympijské charty.“

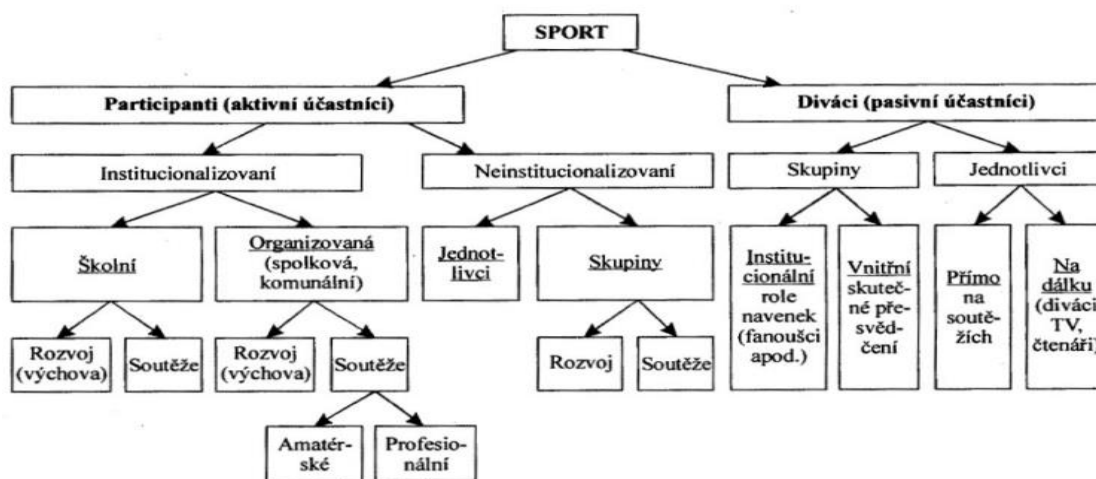
Tělesná výchova je označována jako pedagogický proces, při kterém lze zdokonalit osobnost člověka, a to jak po fyzické stránce, tak i z pohledu jeho osobnosti. V tělesné výchově neplatí, že hlavním cílem je sportovní výkon, ale jedná se pouze o prostředek (Novotný, 2011).

Podle Novotného je „*tělovýchovná jednotka synonymum pro sportovní klub nebo tělocvičnou jednotu, základní organizační článek vyšší zastrešující tělovýchovné organizace, realizující její hlavní činnost. Zřizuje se podle zákona č. 83/1990 Sb. o občanských sdruženích*“ (Novotný, 2011, s. 20). Sportovní odvětví je samostatně vznikající a rozvíjející se oblast, která má určité specifické zaměření dané cílem, v němž se soutěží. Ve světě lze sportovní odvětví počítat v řádech stovek, kdežto v České republice počítáme sportovní odvětví pouze v řádech desítek (Novotný, 2011).

## 1.2 Členění sportu

V prostředí dnešní doby je sport diferencován. Pro snazší pochopení a vysvětlení problému členění sportu je důležité toto členění zúžit. Dle členění Novotného (2011) je možné zjistit, že dochází k rozdělení sportu na:

- institucionalizovaný,
- neinstitucionalizovaný.



Obrázek 1: Klasifikační schéma sportu

Zdroj: Novotný (2000)

### 1.3 Ekonomické aspekty sportu

Pro sport, ve spojení s národním hospodářstvím, lze využít například rozdělení, které uvádí Blažek (2014). Jako nejobecnější pojetí uvádí, že „*národní hospodářství je možné charakterizovat jako souhrn odvětví a sfér ekonomiky země vzájemně spjatých společenskou dělbou práce. Národní hospodářství je možné též označit za organismus, v němž probíhají děje, které zajišťují fungování společenského systému*“ (Blažek, 2014, s. 14). Pro snazší pochopení fungování a struktury daného systému je nezbytné rozdělit tento systém podle Blažka (2014) dle následujících vhodných kritérií:

- kritérium odvětví (odvětví výroby, odvětví služeb),
- kritérium sektoru (primární až kvintetní sektor),
- kritérium financování provozu a rozvoje (ziskový a neziskový sektor),
- kritérium vlastnictví (soukromý a veřejný sektor).

Blažek (2014) dále uvádí, že pro sportovní oblast je klíčovým faktorem rozdělení hospodářství na soukromý a veřejný sektor, což nejlépe vystihuje jeho vlastnická struktura.

#### 1.3.1. Ekonomická charakteristika sportovních statků

Podle Pekové, Pilného a Jetmara (2012) se sport dá dělit na statek čistý, smíšený a veřejný na základě toho, kdo nese hlavní náklady. Novotný (2011) však tvrdí, že nelze sport jednoznačně označit jako veřejný nebo privátní statek, a předkládá několik argumentů jako například nehmotný charakter sportu a nutnost určitého materiálního prostředí pro jeho provozování.

Je tedy možné říci, že sport může mít významný dopad na ekonomiku země. Například podpora sportovních akcí a infrastruktury může přilákat turisty a tím zvýšit příjmy z cestovního ruchu. Také výroba sportovních produktů a služeb může představovat významný průmyslový sektor, který vytváří pracovní místa a zvyšuje export země (Hobza a Reškořík, 2006).

### 1.4 Veřejný sektor a sport

Halásek a Lenert (2008, s. 1) definují veřejný sektor jako „*vše, co je ve státním vlastnictví*“. *Toto kritérium vlastnictví není nejpřesnějším vymezením, neboť některé činnosti veřejného sektoru mohou zajišťovat subjekty, které jsou ve vlastnictví krajů nebo obcí, a také instituce pověřené těmito činnostmi na základě příspěvků, grantů apod. Proto se častěji užívá: vše, co je ve veřejném vlastnictví*“. K této definici se přidávají Mikušová Meričková, a Stejskal (2014),

kteří píšou, že ve chvíli, kdy se člověk rozhodne vstoupit na trh, ale nenajde trh vhodný jeho preferencím, dochází k tržnímu selhání. Zde na scénu vstupuje stát a je v jeho zájmu, aby došlo k uspokojení potřeb člověka. Aby k tomu došlo, stát používá státní intervence takovou formou, že plní jednotlivé funkce. Mezi nejčastěji plněné funkce patří alokační, redistribuční, stabilizační a legislativní. Z výše uvedených faktů lze podle Hejdukové a Pokorného (2020) definovat, že veřejná je část ekonomiky, která se objevuje v ekonomicky vyspělých zemích a v mnoha případech si obyvatelé dané země ani neuvědomují, že veřejný sektor je každodenní součástí jejich života.

Je třeba se zaměřit i na některou z podmínek klasické tržní regulace, například na externalitu, která je dle Šalovské (2009) definována jako vnější efekt, který probíhá mimo tržní mechanismus a způsobuje neefektivní chování trhu. Šalovská (2009) dále tvrdí, že externalita vzniká, pokud někdo nenese úplné náklady své činnosti nebo pokud nedostane úplné výnosy ze své činnosti. U sportu se jedná především o podmínky, které zvýhodňují nebo znevýhodňují vlastní sportovní činnosti (Šalovská, 2009).

## **1.5 Sportovní klub**

V České republice je možné založit sportovní klub dvěma způsoby. Prvním způsobem je založení spolku, který je právnickou osobou a řadí se mezi neziskové organizace. Druhým způsobem je obchodní společnost, jež vystupuje jako organizace a má za úkol produkovat zisk (Čáslavová, 2009).

Neziskové organizace plní několik základních funkcí, z nichž první je funkce ekonomická. Ta má významný vliv na národní hospodářství, jelikož je součástí výrobního procesu a přispívá k produkci zboží a služeb. Neziskové organizace také mohou působit jako producenti a spotřebitelé různých statků a služeb a mohou být zaměstnavateli v různých odvětvích ekonomiky.

Druhou funkcí neziskových organizací je funkce sociální, která se skládá z několika částí. Servisní funkce spočívá v poskytování specifických statků a služeb, které uspokojují potřeby různých skupin obyvatelstva. Participační funkce se zaměřuje na zapojení členů organizace do její činnosti a podporuje aktivní účast v životě společnosti. Posledním typem funkce je politická funkce, která se věnuje ochraně jednotlivců a skupin obyvatel před porušováním základních lidských práv. Dále má demokratizační funkci, která přispívá k rozvoji demokracie a umožňuje lidem ovlivnit veřejnou politiku a veřejné mínění (Kuvíková, Maťátková, Stejskal, 2012).



Hobza a Rektořík (2006) pro snazší pochopení fungování neziskových organizací využívají „Pestoffův model čtyř sektorů“. Tento model rozděluje národní hospodářství na tyto sektory: ziskový sektor, veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a sektor domácností.

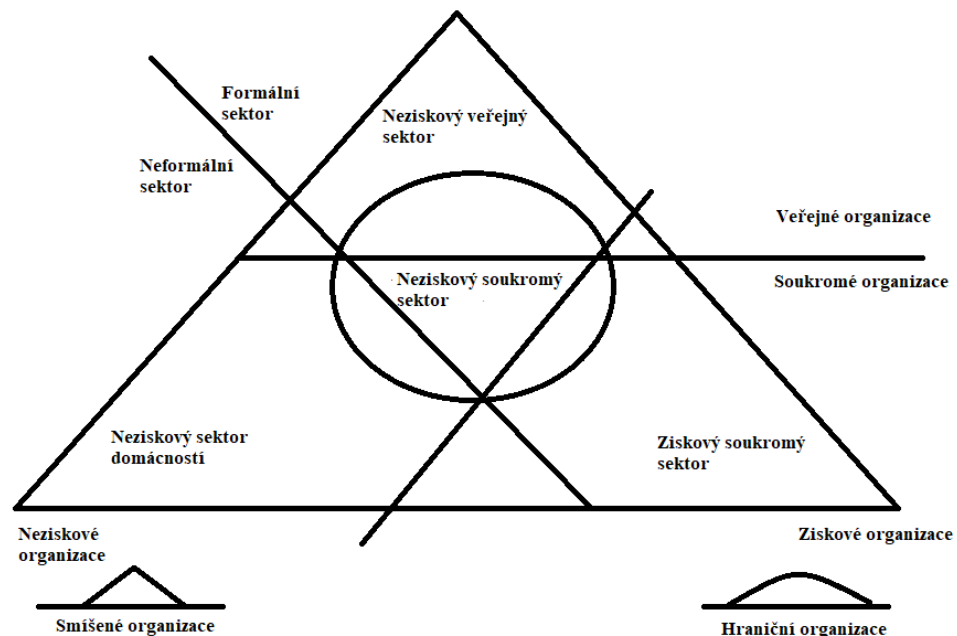
První sektor, tedy sektor domácností, je možné charakterizovat jednotlivci, ale lze do něj také zahrnout různé neformální iniciativy a seskupení zabezpečující smíšené kolektivní statky. V rámci ekonomického rozdělení sektorů lze tento sektor zařadit mezi neformální, neziskové a soukromé poskytovatele služeb. Tito individuální poskytovatelé jsou především motivováni snahou odstranit nedokonalosti trhu a nedostatky státního poskytování nedostatkových služeb, a to buď co do rozsahu, nebo kvality. Z teoretického i praktického hlediska se v tomto případě nedostatkovými statky především rozumí informace, tedy statky spojené s rozsáhlou informační asymetrií a vysokými transakčními náklady na odstranění nedostatečné informovanost (Kuvíková, Maňátková, Stejskal, 2012).

Druhý sektor soukromých ziskových organizací vychází z hlediska ekonomické racionality jako klasický princip tržní ekonomiky. Tyto organizace se zakládají na individuální zodpovědnosti jednotlivce, právu využívat vlastní kapitál a práci, a prostřednictvím dobrovolné směny na trhu dosahují zisku nebo užitku. Tento sektor je klíčovým faktorem tvorby bohatství ve společnosti a jeho hlavním cílem je dosažení zisku jako hlavního hnacího motoru rozvoje společnosti. Soukromý ziskový sektor funguje prostřednictvím institucionalizovaných organizací, které jsou upraveny soukromým právem a řídí se podle platných zákonů a právních norem (Kuvíková, Maňátková, Stejskal, 2012).

Podle kritérií Pestoffa je třetí sektor veřejný neziskový sektor, který se skládá z formálně institucionalizovaných organizací s jasně definovaným organizačním uspořádáním kompetencí a povinností. Organizace veřejného sektoru využívají z ekonomické podstaty statků především jako producenty čistých kolektivních statků, u kterých se předpokládá, že tržní mechanismus nezabezpečí jejich dostatečný objem. Avšak situace se stává složitější v případě smíšených kolektivních statků, u kterých existují legislativní omezení tržního mechanismu. Ekonomicky vzato existuje jen velmi málo čistých kolektivních statků a většina veřejných služeb má spíše charakter privátních nebo smíšených kolektivních statků (Kuvíková, Maňátková, Stejskal, 2012).

Posledním sektorem je sektor soukromý neziskový, který lze charakterizovat jako institucionalizovanou formou organizací. Tyto organizace často slouží jako důležitý prostředník mezi sektorem domácností a veřejným sektorem, a to především v oblasti

sociálních, kulturních, vzdělávacích a environmentálních služeb. Jejich motivem není tvorba zisku, ale spíše naplňování svých cílů a poskytování veřejného prospěchu. Tento sektor má často větší flexibilitu a inovativnost v řešení problémů než sektor veřejný, ale také se mu může stát, že trpí nedostatkem finančních prostředků nebo omezeným dosahem na určitou skupinu obyvatel (Kuvíková, Mařátková, Stejskal, 2012).



Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Zdroj: Hobza a Rektořík (2006)

### 1.5.1 Spolek

Spolek je definován jako nezisková právnická osoba, jež uskupuje určitou skupinu lidí, které spojuje společný zájem či cíl. V rámci spolku se uskutečňuje hlavní a vedlejší činnost. Hlavní činnost se týká uspokojení a ochrany zájmu, kvůli nimž se daný spolek zakládal. Vedlejší činnost spolku má za úkol především podporu hlavní činnosti, může při ní ale docházet i k podnikání nebo výdělečné činnosti (profineziskovky.cz, 2022).

Aby mohl být spolek založen, je nutná účast alespoň tří osob. V rámci české legislativy lze spolek založit dvěma cestami. Prvním způsobem je pomocí shody zakladatelů při obsahu stanov nebo usnesením ustavující schůze. V obou případech musí být přijaty stanovy, jež mohou mít písemnou i elektronickou formu (s elektronickým podpisem). Ve stanovách musí být obsaženy následující body (juristi.cz 2020):

- „název a sídlo spolku – v názvu musí být obsaženo slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ v tomto případě postačí i zkratka „z. s“;

- účel spolku;
- sídlo spolku;
- práva a povinnosti členů spolku;
- určení statutárního orgánu.

Spolek začíná existovat až v době, kdy je zapsán do spolkového rejstříku, nikoliv dnem založení. Zápis do spolkového rejstříku mohou podat buď zakladatelé nebo osoba určená ustavující schůzí. Po založení spolku musí být návrh podán na rejstříkový soud pomocí tzv. inteligentního formuláře, a to bez zbytečných odkladů (juristi.cz, 2020).

### 1.5.2 Společnost s ručením omezeným

Dle zákona 90/2012 o obchodních korporacích, „*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 v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění (zakonyprolidi,2022)*“. Společnost s ručením omezeným se vymezuje následujícími specifickými znaky:

- společnost je považována za právnickou osobu, přesto musí být založena pouze jedním společníkem;
- je nezbytné složit minimální základní kapitál, který je 1 Kč;
- statutární orgán tvoří jednatel, který společnost zastupuje ve veřejných záležitostech (orangeacademy.cz, 2021).

Společnost s ručením omezeným se tradičně řadí mezi kapitálové společnosti (viz také explicitně § 1 odst. 2 ZOK), což znamená, že klíčovým faktorem je vklad společníka, nikoliv jeho osobní kvality. V praxi však mohou osobnost a kvality společníka hrát významnou roli a společnost s ručením omezeným tak v některých aspektech připomíná spíše osobní společnosti. Často jsou například společníci zároveň jednatelem společnosti a společenská smlouva výrazně omezuje (nebo dokonce vylučuje) převod podílu. Někdy může být společníkovi uložena povinnost podílet se na činnosti společnosti, a to například tím, že musí poskytnout své osobnostní a odborné kvality k prospěchu společnosti (Dvořáková, Josková, Pravdová, 2018).

Společnost s ručením omezeným má na základě zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. danou strukturu orgánů. Těmi jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Nejvyšší orgán společnosti představuje valná hromada (simplyoffice.cz, 2022). Valná hromada je orgánem

společnosti složeným ze všech společníků. Každý společník má právo účastnit se zasedání valné hromady, i když nemůže v daném případě hlasovat. Kromě toho mohou být na zasedání přítomny další osoby (např. je povinností jednatele se zúčastnit valné hromady dle § 184 odst. 4 ZOK; v některých případech může být nezbytná přítomnost notáře apod.). Valná hromada rozhoduje o nejdůležitějších otázkách společnosti, a proto je označována zákonem za nejvyšší orgán (Dvořáková, Josková, Pravdová, 2018).

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným jsou jednatelé. Jedná se o výkonný orgán společnosti, jehož působností je zastupování společnosti, zajištění obchodního vedení a všechny další záležitosti, které nepatří jinému orgánu společnosti (§ 163 OZ). Vzhledem k tomu, že společnosti s ručením omezeným nejsou povinny vytvářet dozorčí radu, kontrola jednatelů je věcí společníků. Z tohoto důvodu mají společníci společností s ručením omezeným velmi rozsáhlé právo na informace (Dvořáková, Josková, Pravdová, 2018).

Důležitým orgánem společnosti může být i dozorčí rada, kterou lze zřídit na základě rozhodnutí společenské smlouvy nebo jiného právního předpisu. Pokud není v smlouvě stanoveno jinak, má dozorčí rada za úkol dohlížet na činnost jednatelů, kontrolovat obchodní a účetní záznamy a závěrky a podávat podle § 187 a žaloby. Valné hromadě pak musí každoročně předkládat zprávu o své činnosti. V některých případech se mohou vytvářet i další orgány profesionálního managementu, jejichž forma se může lišit například u sportovních klubů s.r.o. (Čáslavová, 2000).

### **1.5.3 Srovnání neziskových organizací a obchodních společností**

Při porovnání neziskových organizací a obchodních společností je hlavní nevýhodou neziskových organizací oblast daní, která je pro ně mnohem náročnější. Další nevýhodou je vyšší administrativní náročnost spojená s evidencí jednotlivých druhů činností, příjmů a výdajů. Největším problémem, který se týká neziskových organizací, je omezená možnost začlenit výdaje do základu daně. Hlavní činnost se totiž na konci hospodářského období často nachází v záporných číslech, což znamená, že výdaje jsou vyšší než příjmy. Pokud by se tento faktor zahrnul do základní daně, došlo by ke snížení daně, a tedy i daňového základu.

Neziskové organizace mají možnost do základní daně začlenit pouze hlavní ziskovou činnost, což je pro ně ale nevýhodné vzhledem k finální daňové povinnosti. Základ daně neziskových organizací tvoří hlavní zisková činnost, dále příjmy a výdaje z vedlejších činností (např. pronájem majetku, podnikání a reklamy), a nakonec jiné příjmy. Všechny tyto činnosti jsou zpravidla ziskové, což zvyšuje daňovou povinnost organizace.

Na rozdíl od neziskových organizací se u obchodních společností výše uvedené problémy nevyskytují. Obchodní společnosti nemusí evidovat své činnosti odděleně. Základ daně, tedy součet příjmů a výdajů ze všech činností společnosti, umožňuje zahrnutí ztrátových činností, což je z daňového hlediska velmi výhodné pro danou společnost.

Další velkou nevýhodou neziskových organizací je nutnost vést podrobnou evidenci všech příjmů a výdajů, aby bylo možné zjistit hospodářský výsledek a určit, zda organizace vytváří zisk, který je zahrnut do základu daně, nebo ztrátu, která není zahrnuta do základu daně. Organizace musí rozlišovat hlavní a vedlejší činnosti a u hlavní činnosti rozdělit příjmy a výdaje na ziskové a ztrátové. Kromě toho musí vést samostatnou evidenci příjmů a výdajů každé činnosti. Pokud organizace provozuje více činností, administrativní náklady mohou být velmi vysoké (Novotný, 2010).

## **1.6 Cíle profesionálního sportovního klubu**

Na cíle profesionálních sportovních klubů lze pohlížet z několika úhlů pohledu. Dvěma základními cíli jsou zisk a užitek. Zisk představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji, což je čistě ekonomický ukazatel. Kluby a jejich vlastníci jsou ale ochotni využít velké množství finančních prostředků k dosažení určitých sportovních výsledků, což představuje užitek. Užitek lze chápat narůstající proslulost, lepší pozice pro vyjednávání s bankami nebo nabytí nových obchodních kontaktů. Podle Freyera (1991) lze klasifikovat cíle sportovního klubu do tří skupin, těmi jsou sportovní, ekonomické a sociální cíle. Podle Čáslavové (2009) se v souvislosti s tímto dělením v jednotlivých kategoriích formulují cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé cíle jsou plánovány na časový horizont, který je delší než 3 roky. Střednědobé cíle se pohybují od 1 do 3 let a krátkodobé cíle jsou definovány na jeden rok.

Sportovní cíle jsou u různých klubů logicky různorodé, protože si kluby uvědomují své ekonomické možnosti, a také hráčskou kvalitu kádru a s tím související výsledkové předpoklady. Kluby s lepšími ekonomickými možnostmi se obvykle snaží o zisk mistrovského titulu, jiné kluby si dávají za prioritu udržet se v dané soutěži, další třeba chtějí dosáhnout na evropské poháry. Sportovní cíle ale nemusí vždy souviset s umístěním v soutěži, mohou souviset například s podporou talentované mládeže (Šíma, 2019).

Ekonomické cíle si klub stanovuje hlavně kvůli finančnímu zabezpečení. Jedním z hlavních cílů management klubu je zajištění fungování klubu, které souvisí se získáním odpovídajícího množství prostředků, které je nezbytné pro pokrytí rozpočtu jedné sezony. Také je důležité zajistit dlouhodobou existenci klubu. Důležitým faktorem je fakt, že pokud klub zvyšuje své

výdaje, je tento proces chápán jako investice, jež má v budoucnosti zajistit vyšší příjmy (Šíma, 2019).

Sociální cíle – jednotlivé sporty i na profesionální úrovni vytvářejí u fanoušků různé emoce, spokojenost, motivaci klub podporovat či se s ním identifikovat. Důležité jsou proto sociální sítě, které v současné době platí za hlavní komunikační prostředek s fanoušky. Jako sociální cíle se tak dají vytyčit nové trendy v komunikaci s fanoušky, podpora těch stávajících, zvyšování povědomí o klubu atd. Všechny uvedené cíle, tedy sportovní, ekonomické i sociální, se navzájem ovlivňují, podporují a doplňují (Šíma, 2019).

## **2. Financování sportovních klubů**

V této kapitole jsou popsány pojmy související se sportovními kluby a principy financování sportu jako takového. Dále jsou popsány způsoby financování profesionálních klubů.

### **2.1 Financování sportu**

Financování sportu je zabezpečeno jak se soukromých, tak i z veřejných zdrojů. Oba tyto zdroje mají rozdílné funkce, co se týče financování. Ve velké spoustě případů ovšem dochází k tomu, že se oba zdroje prolínají (Hobza a Rektořík, 2006).

#### **2.1.1 Financování sportu z pohledu zdrojů**

Ve financování sportu se lze nejčastěji setkat s vícezdrojovým financováním. Všeobecně se toto financování může dělit na centrální a lokální zdroje. V užším pojetí lze rozdělit prostředky na centrální zdroje, místní zdroje a sponzorství, reklamu a dary. Prostředky z centrálních zdrojů zahrnují hlavně státní a nestátní zdroje. Ze státních zdrojů se uplatňují hlavně neinvestiční a investiční dotace. Prostředky z místních zdrojů jsou zajišťovány především z rozpočtů krajských úřadů, měst a obcí (Peková, Pilný a Jetmar, 2012).

Sponzorství představuje vytvoření partnerského vztahu mezi provozovatelem sportu na jedné straně a subjektem, který je ochotný za určité protislužby poskytnout sponzorské prostředky na straně druhé. Sponzoři nejčastěji poskytují peněžní a věcné prostředky, ale také služby. Na oplátku je jim jako protislužba nejčastěji poskytnuta reklama, a to jak u jednotlivců, tak týmu či klubu. Z výše uvedených faktů lze tedy konstatovat, že základním principem sponzorství je vztah služby a protislužby (Novotný, 2011).

#### **2.1.2 Financování sportu ze státních zdrojů**

*„Většina evropských států podporuje sport finančně jak z úrovně ústřední vlády, tak i z úrovně krajských a místních samospráv. Vlády používají pro transfery do amatérských sportovních organizací, u nás občanských sdružení, formy dotací, kterých je řada. V současnosti se u nás začal používat módní anglikanismus grant, ale principiálně to je stále dotace“ (Novotný, 2011 s.113).*

Základním rozdělením forem dotací jsou účelové a neúčelové dotace, které lze použít jak na běžné, tak kapitálové výdaje. Účelové dotace se dělí na specifické, kde je předem stanoven účel, na který budou použity a příjemce je zodpovědný za jejich správné využití, a dále na dotace bez spoluúčasti, kde je stanovena pevná částka na jasně definovaný statek či službu, a na dotace

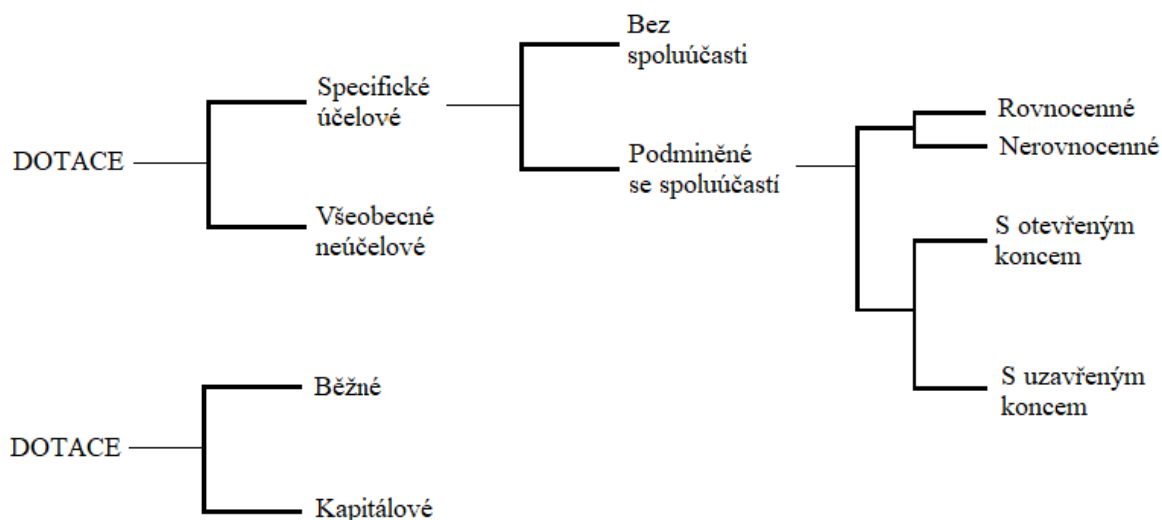
podmíněné spoluúčasti, kde je příjemce povinen se finančně podílet na zaplacení dané služby nebo statku (Provazníková, 2009).

Účelové dotace lze dále rozdělit na dotace bez spoluúčasti a dotace s podmínkou spoluúčasti. Dotace bez spoluúčasti jsou stanoveny konkrétní částkou a na jasně definovaný statek či službu, přičemž příjemce není povinen finančně přispět na daný statek nebo službu. Na druhé straně u dotací s podmínkou spoluúčasti je příjemce povinen se finančně podílet na zaplacení dané služby nebo statku. V rámci tohoto typu dotací se lze setkat s dvěma variantami (Provazníková, 2015).

Účelové dotace se dále dělí na dotace bez spoluúčasti a na dotace s podmíněnou spoluúčastí. Dotace bez spoluúčasti jsou stanoveny pevnou částkou na určitý statek nebo službu a příjemce nemusí přispět finančními prostředky na daný statek nebo službu. Naopak u dotací s podmíněnou spoluúčastí je příjemce povinen se finančně podílet na zaplacení dané služby nebo statku. Mezi tyto dotace patří rovnocenně podmíněné účelové dotace, což jsou dotace s otevřeným koncem, kde se stanoví určitý procentuální podíl na celkové vynaložené částce. Tedy příjemce je povinen vynaložit určitou částku ze svého rozpočtu na každou korunu dotace určené na danou službu. Tím dochází k redukci externalit. Druhým typem jsou nerovnocenně podmíněné účelové dotace, kde poskytovatel přiděluje pevně stanovenou částku bez ohledu na to, kolik vlastních zdrojů příjemce na danou službu použije. Tento typ se také označuje jako uzavřený, protože stanoví maximální výši dotace. Ve většině zemí je toto dělení nejčastější (Provazníková, 2015).

Dalším kritériem pro rozdělení dotací je způsob, jakým je příjemce získává. Pokud příjemce automaticky získává dotace a není povinen si o ně zažádat, jedná se o tzv. nárokové dotace. Naopak, pokud musí příjemce o dotaci zažádat, splnit určitá kritéria a nemá na ni automaticky nárok, jedná se o nenárokové dotace. Nicméně ani v případě, kdy si příjemce o dotaci zažádá, nelze předpokládat, že ji dostane (Novotný, 2011).





Obrázek 3: Typy dotací

Zdroj: Provazníková (2009)

### Národní sportovní agentura

Jedna z možností financování sportu ze státních zdrojů je prostřednictvím Národní sportovní agentury (NSA), která byla zřízena 1. srpna 2019. Její působení je upraveno zákonem č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu a představuje ústřední správní úřad, který se zabývá podporou sportu a sportovní reprezentací státu. NSA je organizační složkou státu, a také jeho účetní jednotkou. Její sídlo se nachází v Praze a v jejím čele stojí předseda, kterého jmenuje a odvolává vláda na návrh premiéra. Předseda má šestileté funkční období a lze ho jmenovat opakovaně (zakonyprolidi.cz, 2023).

Současným předsedou je Ondřej Šebek. Agentura má také dva místopředsedy. NSA zřizuje Národní radu pro sport, což je poradní orgán předsedy a má 20 členů, a to včetně předsedy a místopředsedy. Jednotlivé členy jmenuje předseda (agenturasport.cz, 2022).

Agentura se zabývá přípravou návrhu plánu státní politiky ve sportu a alokací financí pro jednotlivé skupiny, které následně předává vládě ke schválení. Také se zaměřuje na koordinaci realizace schváleného plánu, poskytuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu prostřednictvím programů na rozvoj a podporu a kontroluje použití podpory ze státního rozpočtu. Agentura se snaží vytvářet nejlepší podmínky pro sport dětí a mládeže a sport dospělých a je pověřena zřízením příspěvkové organizace k plnění závazků vyplývajících z Mezinárodní úmluvy proti dopingu ve sportu. Dále se zabývá realizací antidopingového programu, vydává program prevence, ovlivňování výsledků sportovních soutěží, koordinuje činnost resortních sportovních center Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy,

Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra. Agentura se zaměřuje také na propagaci sportu, vedení rejstříků sportovních organizací, které žádají o podporu, a spolupráci se sportovními organizacemi v mezinárodní oblasti sportu a sportovní reprezentace.

Resortní sportovní centrum se zaměřuje na vytváření nezbytných podmínek pro přípravu sportovních talentů a pro podporu státní sportovní reprezentace. Pravidla činnosti a další zásady stanovuje vláda. Agentura také vydává etický kodex (zakonyprolidi.cz, 2023).

## **2.2 Financování klubů**

K financování sportovních klubů dochází pomocí dvou zdrojů – veřejných a soukromých. Často ale dochází k tomu, že se financování z obou zdrojových oblastí prolíná.

### **2.2.1 Financování z veřejných zdrojů**

Financování sportu z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu probíhá pomocí dotací ze státního rozpočtu, dotací z místních rozpočtů a z financování školní tělesné kultury. Zásadní složkou příjmu je státní rozpočet, přerozdělování financí z tohoto zdroje má na starosti Rada pro tělovýchovu a sport, jež předkládá svá doporučení ministru sportu, mládeže a tělovýchovy k posouzení (Hobza a Rektořík, 2006).

### **2.2.2 Financování ze soukromých zdrojů**

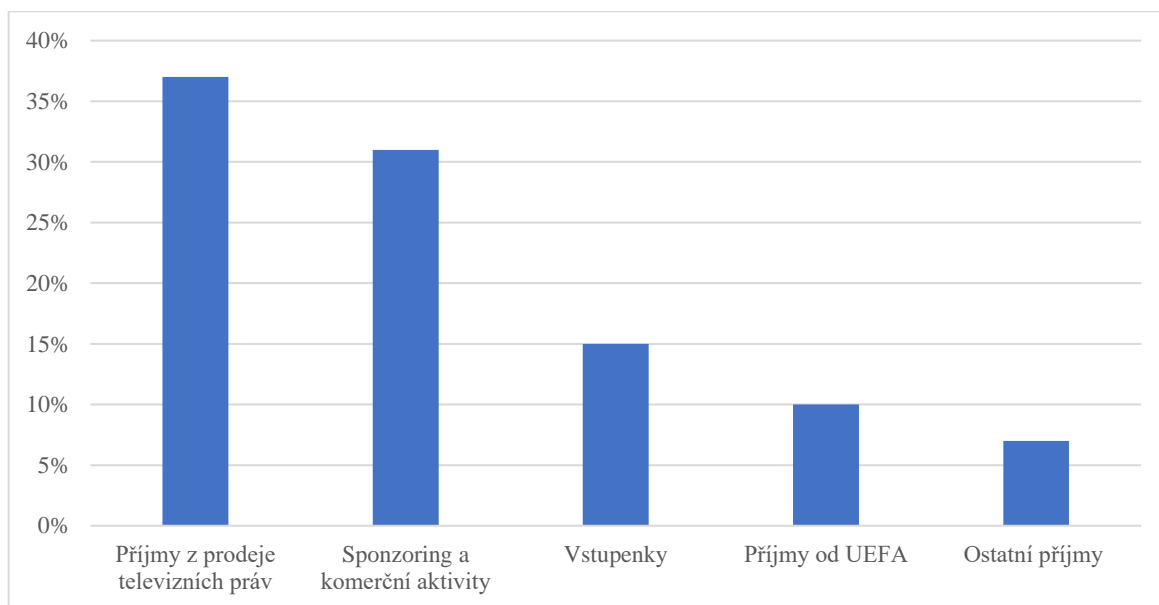
Další možnost, jak financovat sport, je ze soukromých zdrojů. Nejvýznamnější složkou tohoto financování jsou výnosy z vlastní činnosti, jako další významné složky sem lze zahrnout výdaje domácností, výnosy z reklamy nebo také podporu podniků a institucí. Velice specifickou složkou jsou výtěžky ze sázkových her. V České republice lze najít několik set poskytovatelů loterií a hazardních her, proto bylo nezbytné, aby se tímto odvětvím zabývala i česká legislativa, ta pro něj vytvořila i samostatný zákon, který určuje, že každý živnostník, který poskytuje loterie nebo hazardní hry, je povinen odvádět část zisku na společensky prospěšné programy a projekty (Hobza a Rektořík, 2006).

### **2.2.3 Financování z hlediska příjmů a výdajů**

Na profesionální kluby lze nahlížet jako na podniky. Výsledek hospodaření je poté dán rozdílem mezi výnosy a náklady. Výnosy představují hmotné toky peněžním vyjádřením, i když vždy nemusí jít nutně o přírůstky peněz. Příjmy lze označit jako reálné zisky peněz. Náklady lze chápat jako vydané hmotné toky. I ty jsou vyjádřeny v penězích, ale ne pokaždé se jedná jen o úbytek peněz. Příjmy a výdaje jsou základními hodnotovými veličinami, které se sledují v souvislosti s vedením peněžních toků.

Podíl příjmů se u jednotlivých klubů výrazně liší. Záleží na velikosti trhu, popularitě sportu v daném městě, obci či regionu, ale také na popularitě dané soutěže. Příjmy futsalových klubů každým rokem rostou. Nárůst se ale v posledních letech zpomalil v důsledku epidemie covid-19. Jedním ze zdrojů příjmu je prodej vysílacích práv. Kluby tímto prostřednictvím mohou propagovat samy sebe nejen na stadionu, ale také před diváky u televizních obrazovek. Cena televizních práv se odvíjí od různých faktorů a různé kluby si tak přijdou na různé částky. Nedílnou součástí příjmů jsou i dary od sponzorů a finance z dalších komerčních aktivit. Stejně tak i tady závisí na výši získaných prostředků, na úspěších klubu, jeho popularitě i všeobecném povědomí o daném klubu nebo značce. Příjmy z ostatních komerčních aktivit se rozumí merchandising nebo prodej licencí a další. Mezi příjmy se řadí i zisky z prodeje vstupenek, a to jak z lístků na jednotlivé zápasy, tak i z permanentek na celou sezónu. Poptávka je ale ovlivněna řadou faktorů. Těmi jsou cena vstupenek, atraktivita soupeře, důležitost zápasu, aktuální výkonnost týmu, popularita týmu a další.

Finanční prostředky přicházejí i od Unie evropských fotbalových asociací (UEFA), a to ve chvíli, kdy se klub účastní evropských soutěží. Tyto příjmy často dosahují vysokých hodnot, není ale jednoduché na ně dosáhnout.



Graf 1: Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách

Zdroj: Šíma (2019)

Mezi základní výdaje patří výdaje na mzdy hráčů a členů realizačního týmu, ale také osob, které se starají o chod klubu, marketingové aktivity, administrativu, účetnictví a správu hrací plochy. Nedílnou součástí výdajů jsou i výdaje provozní. U domácích futsalových zápasů se

jedná o výdaje v podobě energií, prostředků vynaložených na přípravu a realizaci utkání (pořadatelská služba, catering, hospitality program) či pronájmu haly. U venkovních utkání klub vynakládá finance na dopravu či ubytování. K tomuto druhu výdajů patří i komerční výdaje, které jsou vynakládány na komunikaci s fanoušky, sponzory a dalšími partnery klubu. Patří sem např. náklady na výrobu klubových předmětů, podpora prodeje, PR, zajištění prodeje vstupenek atd.

Poslední položkou jsou ostatní výdaje, jež se nedají zařadit do žádné z výše uvedených kategorií. Jde o odvody daní, administrativní výdaje, platby úroků z půjček a patří sem i neočekávané výdaje za smluvní pokuty nebo špatné chování fanoušků (Šíma, 2019).

### **2.3 Finanční analýza**

V nejužším pojetí je finanční analýza charakterizována jako soubor údajů o podniku, jehož hlavním zdrojem je účetnictví (Sůvová a kol., 1997). V širším pojetí pak představuje rozbor účetních dat za účelem hodnocení procesu v podniku, popřípadě i pro oceňování podniku (Grúnwald, a Holečková, 2004). Všeobecně ji lze vymezit jako nástroj hodnocení procesů, které probíhají v podniku, a to především pro účely řízení a rozhodování o podniku managementem, vlastníky a dalšími subjekty, a to bez ohledu na to, jestli subjekt stojí uvnitř nebo vně podniku.

Uživateli finanční analýzy jsou tyto subjekty – management podniku, vlastníci podniku, banky, obchodní věřitelé, věřitelé, investoři, odběratelé, konkurenční firmy, zaměstnanci, státní orgány, veřejnost a regionální orgány.

Z pohledu funkcí má finanční analýza několik úloh (Kubičková a Jindřichovská, 2015):

- Deskripční funkce
  - *prostřednictvím vypočtených hodnot ukazatelů rozšiřuje, doplňuje a zjednodušuje charakteristiky procesů v podniku, které poskytuje za minulé období účetnictví (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 12).*
- Valuační funkce
  - *prostřednictvím hodnot vypočítávaných ukazatelů umožňuje srovnání s jinými podniky, s průměrnými hodnotami za obor, odvětví, národní hospodářství, a tak umožňuje hodnocení jednotlivých stránek i celkové finanční situace podniku (Kubičková a Jindřichovská, 2015. s. 12–13).*

- Predikční funkce
  - *prostřednictvím vypočtených hodnot, souvislostí a vývojových trendů a na základě jejich srovnání s jinými podniky a s teoretickými poznatky umožňuje finanční analýza odhadovat možný další vývoj podniku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015 s.13).*

Z pohledu rozsahu a v návaznosti na cíl finanční analýzy se rozlišuje analýza účetních dat za uplynulé účetní období, analýza účetních dat za několik období a analýza účetních dat (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

### **2.3.1 Metody finanční analýzy**

Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které se doplňují o určitou roli absolutních a rozdílových ukazatelů. Velikost absolutních ukazatelů závisí především na velikosti společnosti a dalších faktorech a nemohou být použity k mezipodnikovému srovnání. Je užitečné srovnat vývoj vybraných absolutních ukazatelů v čase, tj. sledovat jejich růst a pokles v navazujících obdobích (letech, čtvrtletích, měsících) (Dluhošová a kol., 2021).

Analýza vývojových trendů (horizontální analýza) slouží k posouzení vývoje hodnot v čase a změn souhrnných ukazatelů, jako jsou tržby, zisk, náklady, aktiva, pasiva, CF z provozní, finanční a investiční činnosti a další. Finanční analytik může detailně zkoumat průběh změn a odhalovat dlouhodobé trendy významných finančních položek na základě časových řad (Dluhošová a kol., 2021).

K rozboru se používají řetězové a bazické indexy, což spadá do horizontální analýzy absolutních ukazatelů. Interpretace změn musí být prováděna obezřetně a komplexně, s ohledem na změny jak v absolutních, tak relativních ukazatelích. Při hodnocení vývoje situace je třeba mít na paměti specifické ekonomické podmínky prostředí a brát v úvahu změny a vývoj, jako jsou změny v daňové soustavě, podmínky na kapitálovém trhu, změny cen vstupů a mezinárodní vlivy. V některých zemích jsou vývojové trendy vybraných položek za 5 až 10 let součástí výroční zprávy (Dluhošová a kol., 2021).

*Analýza struktury (vertikální analýza, procentní rozbor komponent) slouží k posouzení podílu dílčích složek ve vybraném souhrnném absolutním ukazateli včetně vývoje struktury v čase. Využívá se zejména při analýze aktiv a pasiv podniku (při rozboru majetkové a finanční struktury firem), tržeb, zisku, nákladů, složek finančních toků, případně dílčích složek ukazatelů (Dluhošová a kol. 2021, s.83).*

Vertikálně-horizontální analýza přináší komplexní pohled na vývoj finančních ukazatelů a struktury v čase. Tento přístup umožňuje zkoumat, zda se při změně celkových ukazatelů mění i struktura a zda je tato změna příznivá či nepříznivá (Dluhošová a kol., 2021).

Poměrová analýza systematicky analyzuje vybrané poměrové ukazatele. Ty lze konstruovat z různých informačních zdrojů, například pouze z údajů výkazu zisku a ztráty (např. ukazatele nákladové struktury) nebo rozvahy (např. podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu firmy) nebo kombinací obou. Tyto ukazatele se mohou také skládat z účetních a tržních dat. Poměrové ukazatele jsou obvykle součástí soustavy, která se skládá z několika desítek ukazatelů u rozsáhlejších analýz a alespoň 10 až 12 ukazatelů u menších analýz. Tyto ukazatele slouží k finanční analýze firmy (Dluhošová a kol., 2021).

### **2.3.2 Ukazatele finanční analýzy**

Mezi základní ukazatele finanční analýzy lze řadit absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele.

Při analýze absolutních ukazatelů lze vypočítat absolutní výši změn a její procentuální vyjádření k výchozímu roku. Při rozboru rozvahy se obvykle používá výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazů, zisků a ztráty velikosti celkových výnosů nebo nákladů. Analýzu rozvahy lze rozdělit na analýzu majetkové struktury a analýzu finanční struktury (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017).

Rozdílové ukazatele charakterizují způsob výpočtu a většina z nich využívá data účetních výkazů. Dvě poslední skupiny obsahují ukazatele, které se vypočítávají buď z údajů rozvahy, nebo z výkazu zisku a ztráty. Třetí skupina zahrnuje ukazatele, které se vypočítávají stejným způsobem jako ukazatele v druhé skupině, ale využívají i data z jiných zdrojů, jako je kapitálový trh, a rozšiřují tak pohled na efektivitu podnikové činnosti o jiná než zisková kritéria. Tato skupina zahrnuje ukazatele fondů finančních prostředků, ukazatele zisku na různých úrovních a ukazatele na bázi přidané hodnoty (Jindřichovská, Kubíčková, 2015).

Poměrové ukazatele finanční analýzy jsou nejčastěji používaným nástrojem finanční analýzy, a také jednou z nejoblíbenějších metod. A to pravděpodobně proto, že vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů a umožňují získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Nejčastěji se využívá analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury (Růčková, 2021).

## **3. Analýza hospodaření sportovního klubu FK Chrudim**

### **3.1 FK Chrudim z. s.**

FK Chrudim, z. s., je český profesionální futsalový klub města Chrudim. Jedná se o nejúspěšnější český klub, od svého založení roku 1991 získal 15 ligových titulů a mnohokrát se účastnil nejprestižnější evropské soutěže – futsalové Ligy mistrů.

#### **3.1.1 Historie a současnost**

Futsalový klub FK Chrudim byl založen 31. 3. 1991 pod názvem FC Rváčov. Klub působil první dvě sezóny v 1. okresní lize malého fotbalu okresu Chrudim. V sezóně 1993/1994 klub poprvé působil ve vyšší soutěži, a to konkrétně ve 3. lize, v této soutěži ovšem FC Rváčov vydržel pouze čtyři sezóny a opět postoupil do vyšší soutěže. Od sezóny 1997/1998 tedy působí v 2. celostátní lize „VÝCHOD“. Jeden z nejdůležitějších okamžiků v celé historii klubu nastal před sezónou 2000/2001, kdy klub získal generálního sponzora v podobě společnosti ERA-PACK s. r. o. a přejmenoval se na FK ERA-PACK Chrudim. Před sezónou 2001/2002 si klub vytyčil jasný cíl, a tím bylo vítězství ve 2. lize. Klub tento cíl dokázal splnit a při svém desetiletém výročí oslavil postup do nejvyšší soutěže 1. celostátní ligy.

V sezóně 2002/2003 chrudimští futsalisté premiérově působili v nejvyšší soutěži, v této sezoně Chrudim obsadila celkové 3. místo. Ještě větší úspěch ovšem přišel v následující sezóně, tedy v sezóně 2003/2004, kdy se FK ERA-PACK Chrudim poprvé stal mistrem České republiky. Soutěžní ročník 2004/2005 znamenal pro chrudimský klub další dva významné milníky. První milník byla premiérová účast ve FUTSAL CUPu (Pohár mistrů evropských zemí), Chrudim dokonce pořádala jednu ze skupin tohoto poháru. Druhým milníkem byl zisk „DOUBLE“, což znamená vítězství v lize, a také vítězství v poháru.

Od sezóny 2006/2007 se poté FK ERA-PACK Chrudim stal hegemonem českých futsalových palubovek a až do sezóny 2017/2018 vyhrával v každé ligové sezóně titul. A také se stal pravidelným účastníkem futsalové Ligy mistrů.

Soutěžní ročník 2018/2019 znamenal pro chrudimské futsalisty nejhorší výsledek od sezóny 2005/2006, a to konkrétně proto, že vypadali před branami finále s pražskou Spartou. Následující sezóna byla z důvodu epidemie covid-19 ukončena již po základní části. FK ERA-PACK Chrudim skončil na 1. místě, byl vyhlášen vítězem soutěžního ročníku a zajistil si tím opět po roce odmlky účast ve futsalové Lize mistrů. Po této sezóně došlo k odchodu generálního sponzora z názvu klubu. Klub tedy do sezóny 2020/2021 vstoupil s názvem FK Chrudim. Ani

v této sezóně klub nedokázal vyhrát titul a skončil na 2. místě. V zatím posledním dohraném ročníku se klubu FK Chrudim povedlo získat již patnáctý titul.

Hlavním orgánem klubu je čtyřčlenný výbor, který se skládá z předsedy, jenž zároveň vykonává funkci prezidenta klubu, a tří dalších členů. V klubu zároveň existuje funkce sportovního ředitele, PR manažera a manažera pro mezinárodní vztahy.

Statutární orgán – výbor

- Předseda: František Tichý
- Člen: Tomáš Hamsa
- Člen: Jan Ceral
- Člen: Aleš Meloun

Vedení klubu

- Prezident klubu: František Tichý
- Sportovní ředitel: Petr Horák
- PR manažer: Petr Dejnožka
- Manažer pro mezinárodní vztahy: Tomáš Hamsa

Klub hraje své domácí zápasy v Městské sportovní hale Chrudim, jejímž vlastníkem je město.

## **3.2 Finanční analýza**

Tato část práce se zabývá samotným finančním hospodařením FK Chrudim. Pro analýzu hospodaření byla využita rozvaha a výkaz zisků a ztrát za roky 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 a 2021.

### **3.2.1 Horizontální analýza rozvahy**

Horizontální analýza rozvahy ukazuje, jak se dle mého názoru ty nejdůležitější ukazatele aktiv a pasiv vyvíjely ve sledovaném období. A to jak po stránce absolutní změny, která je uvedena v korunách, tak i po stránce relativní změny, která je uváděna v procentech. V této analýze jsou porovnávána data, která byla získána v jednotlivých sledovaných letech – jednoho účetního roku s rokem předcházejícím.



## Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza je provedena jak po stránce absolutní změny, která je uvedena v korunách, tak i po stránce relativní změny, jež je uváděna v procentech.

	(Absolutní změna v Kč)				
	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-1 774 000	-410 000	-781 000	640 000	344 000
Stálá aktiva	-557 000	-371 000	503 000	-573 000	-491 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	127 000	526 000	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oprávy k dlouhodobému majetku	-557 000	-498 000	-23 000	-573 000	-491 000
Oběžná aktiva	-1 217 000	-39 000	-1 284 000	1 213 000	835 000
Zásoby	-136 000	-4 000	79 000	-98 000	0
Pohledávky	-1 197 000	138 000	-1 227 000	816 000	661 000
Krátkodobý finanční majetek	115 000	-174 000	-135 000	491 000	183 000
Časové rozlišení aktiv	1 000	1 000	-1 000	4 000	-9 000

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna

Zdroj: Vlastní zpracování

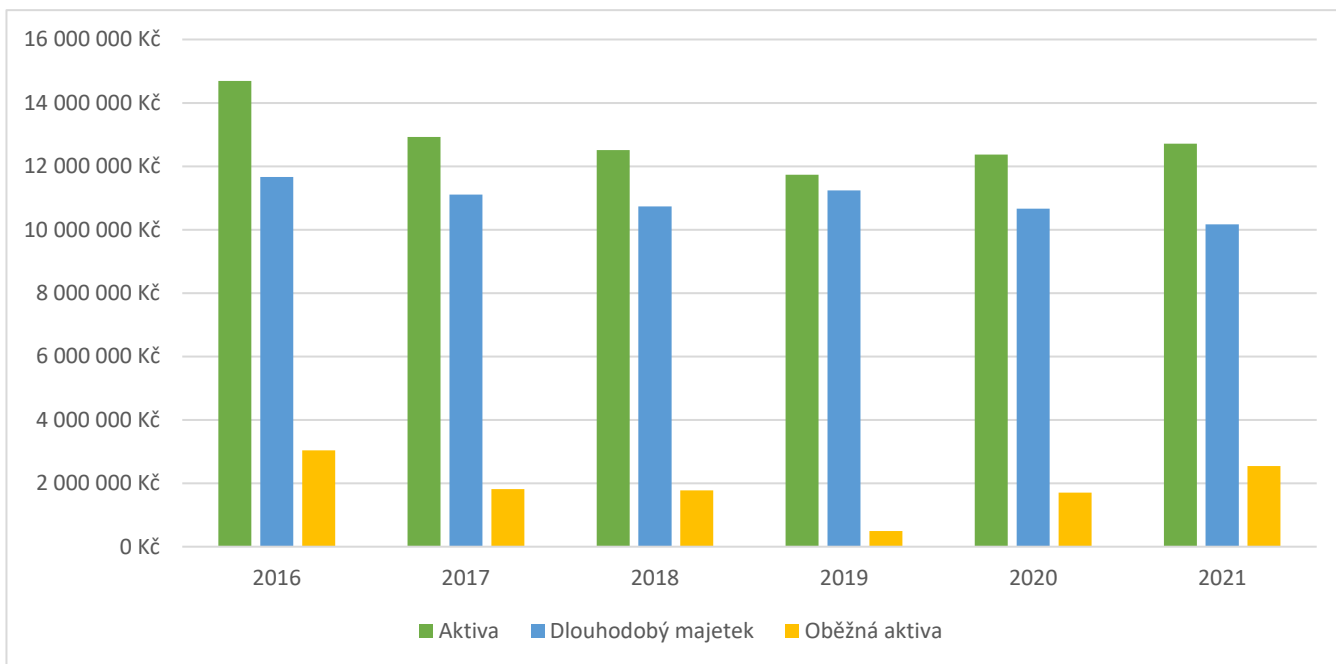
Tabulky 1 a 2 znázorňují vývoj aktiv futsalového klubu FK Chrudim za sledované období pěti let. Od prvního sledovaného účetního roku, kdy celková aktiva činila 14 695 000 Kč, si lze povšimnout výrazného meziročního poklesu o 12,07 %, což je nejvýraznější pokles v celém sledovaném období, v absolutní změně to znamená 1 774 000 Kč. V následujících dvou letech lze dále sledovat pokles, snížení je ovšem pouze o 3,17 %, což v přepočtu znamená 410 000 Kč. Mezi lety 2018 a 2019 poté pokles činí 6,24 %, tedy 781 000 Kč. Až od roku následujícího dochází ke zvyšování celkového stavu aktiv. V roce 2020 celková aktiva vzrostla o 5,46 % v porovnání s rokem 2019. V posledním sledovaném roce se celková aktiva zvýšila o 2,78 % na celkovou částku 12 714 000 Kč.

	(Relativní změna v %)				
	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-12,07	-3,17	-6,24	5,46	2,78
Stálá aktiva	-4,78	-3,34	4,69	-5,10	-4,61
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,75	3,09	0,00	0,00
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oprávký k dlouhodobému majetku	9,58	7,82	0,33	8,31	6,58
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-40,10</b>	<b>-2,15</b>	<b>-72,18</b>	<b>245,05</b>	<b>48,89</b>
Zásoby	-85,53	-17,39	415,79	-100,00	0,00
Pohledávky	-48,15	10,71	-85,98	408,00	65,06
Krátkodobý finanční majetek	30,42	-35,29	-42,32	266,85	27,11
Časové rozlišení aktiv	8,33	7,69	-7,14	30,77	-52,94

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv – relativní změna

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zaměření se na stálá aktiva lze pozorovat pokles ve všech sledovaných letech vyjma roku 2019, ve kterém došlo k výraznému navýšení dlouhodobého hmotného majetku o 3,09 %. Zřejmě největší změny lze pozorovat u oběžných aktiv, kdy od roku 2016 až do roku 2019 docházelo k poklesu. Meziroční porovnání mezi lety 2018 a 2019 je pokles nejvýraznější, konkrétně 72,18 %. Tento pokles je zapříčiněn výrazným poklesem celkových pohledávek, které klesaly, protože se ve zmiňovaném roce nedohrál soutěžní ročník z důvodu pandemie covid-19. Od roku 2020 ale stav oběžných aktiv i stav pohledávek začíná růst. Při podrobnějším zaměření na tyto procentuální změny lze pozorovat výrazné výkyvy v meziročních porovnáních, zejména v porovnání let 2019 a 2020, kdy oběžná aktiva vzrostla o 245,05 %. Tato výrazná změna je zapříčiněna nárůstem pohledávek o 408 %, a také nárůstem krátkodobého finančního majetku o 266,85 %.



Graf 2: Vývoj aktiv mezi roky 2016-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 2 je patrné, že v prvních čtyřech letech sledovaného období klubu FK Chrudim klesají celková aktiva a s nimi dlouhodobý majetek, a také oběžná aktiva. Aktiva zaznamenala celkový pokles o 2 965 000 Kč, ovšem za následující dva roky vzrostla o 984 000 Kč. U stavu dlouhodobého majetku lze pozorovat pokles do roku 2018 o 928 000 Kč, následující rok je jediným rokem, ve kterém dlouhodobý majetek rostl, konkrétně o 503 000 Kč. Za celé sledované období dlouhodobý majetek klesl celkově o 1 489 000 Kč. Tento pokles je zapříčiněn oprávkami k dlouhodobému majetku, které za celé sledované období rostly. Oběžná aktiva kopírují pokles a růst celkových aktiv, tedy do roku 2019 klesají, konkrétně z hodnoty 3 035 000 Kč v roce 2016 na hodnotu 495 000 Kč v roce 2019. Jedná se o pokles o 83,69 %. Zbytek sledovaného období oběžná aktiva, stejně jako celková aktiva, rostla.

## Horizontální analýza pasiv

Také horizontální analýza pasiv je provedena jak z pohledu absolutní změny, která je opět uvedena v korunách, tak také jako relativní změna, která je v procentech.

	(Absolutní změna v Kč)				
	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Pasiva celkem	-1 774 000	-410 000	-781 000	640 000	344 000
Vlastní zdroje	-1 541 000	-2 015 000	-666 000	-1 383 000	-909 000
Jmění celkem	-1 546 000	-1 541 000	-1 465 000	-1 216 000	-1 384 000
Výsledek hospodaření za běžné období	5 000	-474 000	799 000	-167 000	475 000
Cizí zdroje	-233 000	1 605 000	-115 000	2 023 000	1 253 000
Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	172 000	1 640 000	-115 000	1 223 000	1 162 000
Časové rozlišení	-440	0	0	0	0

Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna

Zdroj: Vlastní zpracování

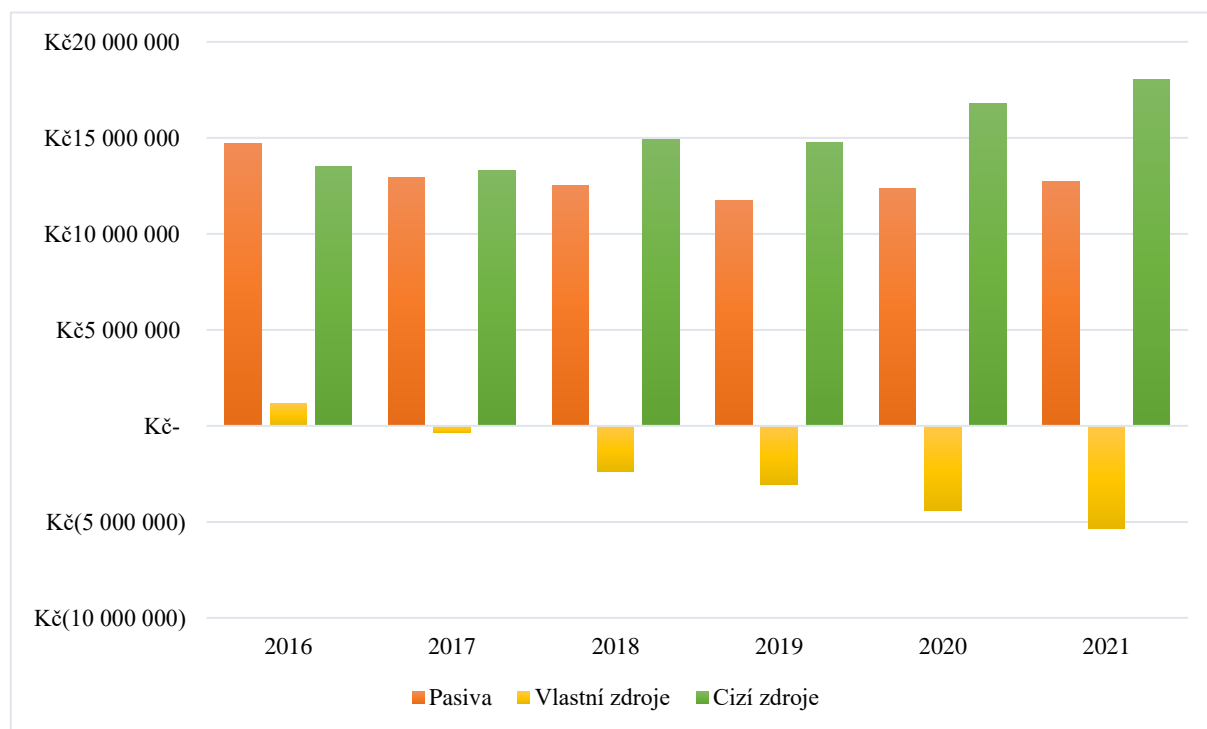
Jak na straně aktiv, tak také na straně pasiv za první roky sledovaného období dochází k výrazným poklesům. Za první rok se jedná o pokles o 12,07 %, tedy o 1 774 000 Kč. V dalších sledovaných letech již nedochází k tak výraznému poklesu. Od roku 2020 dokonce dochází k nárůstu. U sportovních klubů jsou specifické vlastní zdroje, jež jsou ovlivněny zejména hospodářským výsledkem, který je ve většině případů ztrátový. Ve sportech, které nemají příliš velkou sledovanost a nedosahují velkých zisků, je nezbytné, aby tato ztráta byla hrazena buď ze zisku z minulého období, nebo z cizích zdrojů.

	(Relativní změna v %)				
	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Pasiva celkem	-12,07	-3,17	-6,24	5,46	2,78
Vlastní zdroje	-131,26	549,05	27,96	45,37	20,51
Jmění celkem	-56,84	-131,26	399,18	66,38	45,41
Výsledek hospodaření za běžné období	-0,32	30,76	-39,65	13,73	-34,35
Cizí zdroje	-1,72	12,08	-0,77	13,69	7,46
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	1,31	12,37	-0,77	8,28	7,26
Časové rozlišení	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv – relativní změna

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší výkyvy, a zároveň pokles pasiv, lze pozorovat u celkového jmění, protože z hodnoty 2 720 000 Kč ve sledovaném období dochází k poklesu celkově o 262,94 %, takže hodnota na konci roku 2021 činí 4 432 000 Kč. Při zaměření se na cizí zdroje si lze povšimnout kolísavých výsledku, kdy nejprve za první sledovaný rok dochází k poklesu o 1,72 %, což činí 233 000 Kč. V následujícím roce však dochází k nárůstu cizích zdrojů o 12,07 %, v absolutním vyjádření jde o 1 605 000 Kč. Následuje rok, ve kterém se cizí zdroje snižují o 0,77 %. Rok 2020 se nese ve znamení nejvyššího růstu cizích zdrojů, jedná se o navýšení o 13,69 %, které představuje 2 023 000 Kč. V posledním roce sledovaného období následuje růst o 7,46 % na finální částku 18 054 000 Kč. Pouze v roce 2017 měl klub dlouhodobé závazky. Tyto závazky činily 35 000 Kč. V následujícím roce byly přesunuty do krátkodobých závazků. Cizí zdroje jsou ovlivněny hlavně krátkodobými závazky. Tento typ závazku se od roku 2016 až do roku 2018 neustále zvyšoval z hodnoty 13 081 000 Kč, která byla v roce 2016, až na hodnotu 14 893 000 Kč, což činí celkový růst o 13,85 %. Jediným rokem, kdy krátkodobé závazky klesaly, byl rok 2019, kdy klesly o 0,77 %. Poté již opět následuje růst v roce 2020 o 8,28 % a v následujícím roce 2021 o 7,26 %. Krátkodobé závazky tak na konci roku 2021 činily 17 163 000 Kč.



Graf 3: Vývoj pasiv mezi roky 2016-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3, který znázorňuje vývoj pasiv, je patrné, že pasiva v prvních čtyřech letech měla klesající tendenci, ale v posledních dvou letech sledovaného období se tento trend začíná obracet a stav celkových pasiv začíná růst. Z výše uvedeného grafu také vyplývá, že vlastní zdroje každoročně klesají, největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2017 a 2018, kdy byl meziroční pokles vlastních zdrojů 2 015 000 Kč. Příčinou těchto každoročních poklesů je výsledek hospodaření, který byl každý rok v záporných hodnotách, což je již zmíněno výše. V roce 2016 cizí zdroje nebyly vyšší než celková pasiva, to se ovšem v průběhu let začíná měnit a už v roce 2017 cizí zdroje dosahují vyšších hodnot než celková pasiva. Při pohledu na rok 2021 již lze pozorovat jasně viditelný rozdíl a obrovský nárůst cizích zdrojů, který činí 4 533 000 Kč v meziročním porovnání mezi lety 2016 a 2021. Tento nárůst je nejvíce ovlivněn růstem krátkodobých závazků, které opět v meziročním srovnání mezi lety 2016 a 2021 vzrostly o 4 082 000 Kč.

### **3.2.2 Vertikální analýza rozvahy**

Při použití vertikální analýzy rozvahy se neporovnává současný účetní rok s rokem minulým, ale počítá se v jednotlivých letech zvlášť. Dochází k výpočtu podílu zvolených položek rozvahy, kdy základna pro výpočet tohoto podílu tvoří sumu celkových aktiv či pasiv.

#### **Vertikální analýza aktiv**

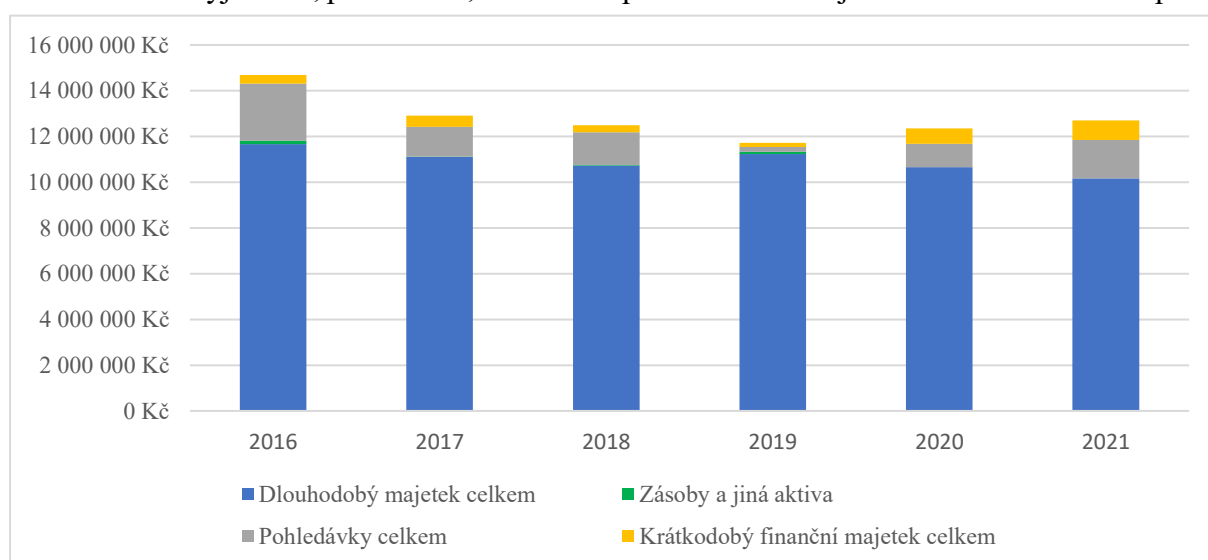
Z tabulky 5 lze pozorovat, že ve všech letech sledovaného období mají největší podíl na celkových aktivech stálá aktiva. V roce 2016 se jedná o 79,35 %, což je nejmenší procentuální podíl za celé sledované období. V následujících letech dochází k významnému růstu, a to i navzdory tomu, že v těchto letech rostly i oprávky k dlouhodobému majetku, konkrétně v roce 2017 jde o nárůst podílu na 85,93 %. V roce 2018 dochází k mírné korekci na 85,78% podíl. Nejvyšší podíl za sledované období lze vyzorovat v roce 2019, kdy stálá aktiva představovala 95,78% podíl na celkových aktivech. V dalším sledovaném roce dochází k poklesu tohoto podílu na 86,19 %. V posledním sledovaném roce podíl stálých aktiv ještě o něco poklesl a zastavil se na 80 %. Největší procentuální podíl na stálých aktivech má dlouhodobý hmotný majetek, který se za celé sledované období pohybuje kolem 115–150 %. Podíl oběžných aktiv měl v průběhu sledovaného období kolísavý trend.

	(V %)					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100	100
Stálá aktiva	79,35	85,93	85,78	95,78	86,19	80,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	115,03	130,83	136,13	149,68	141,93	138,09
Dlouhodobý finanční majetek	3,88	4,41	4,56	4,86	4,61	4,48
Oprávky k dlouhodobému majetku	-39,56	-49,31	-54,90	-58,76	-60,35	-62,58
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>20,65</b>	<b>14,07</b>	<b>14,22</b>	<b>4,22</b>	<b>13,81</b>	<b>20,00</b>
Zásoby	1,08	0,18	0,15	0,84	0,00	0,00
Pohledávky	16,92	9,98	11,41	1,71	8,21	13,19
Krátkodobý finanční majetek	2,57	3,82	2,55	1,57	5,46	6,75
Časové rozlišení aktiv	0,08	0,10	0,11	0,11	0,14	0,06

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty podílu oběžných aktiv nejprve klesly z 20,65 %, které představovaly nejvyšší podíl oběžných aktiv za celé sledované období, na 14,07 %. Poté v roce 2018 stouply na 14,22 %. Následující rok 2019 opět klesly na 4,22 %. V dalších dvou letech už podíl oběžných aktiv jen rostl. Nejprve na 13,81 % a v posledním sledovaném roce na 20 %. Významnou roli v oběžných aktivech hrají pohledávky, které v každém sledovaném účetním roce představovaly největší podíl. V některých letech, jako třeba v roce 2016, představovaly většinový podíl. Sportovní kluby si obecně nevytváří žádné velké zásoby a při pohledu na tabulku výše lze vidět, že FK Chrudim není výjimkou, protože z 1,08% zastoupení v roce 2016 je v roce 2021 0% zastoupení.



Graf 4: Rozložení struktury aktiv mezi roky 2016-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4 lze vidět strukturu aktiv za námi sledované období. Co se týče jednotlivých podílů, tak za celé období nedochází k významným změnám. Graf výše potvrzuje, že struktura majetku FK Chrudim odpovídá typu oddílu s obdobnou činností. Nejvyšší podíl zaujímá dlouhodobý majetek, neboť chrudimský futsalový klub vlastní bytový dům, ve kterém lze ubytovat zahraniční hráče. Dále do dlouhodobého majetku spadá sportovní náčiní k trénování a využití v zápasech. FK Chrudim nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek. Krátkodobý majetek je ovlivněn hlavně pohledávkami, které tvoří druhý nejvyšší podíl v celkových aktivech, a také krátkodobý finanční majetek. Od roku 2016 až do roku 2018 se dělo to, že pokud pohledávky klesaly, tak krátkodobý majetek rostl. To se změnilo v roce 2019, protože pohledávky i krátkodobý majetek klesly. U pohledávek se jednalo o pokles na hodnotu 1,71% podílu, u krátkodobého majetku dokonce na hodnotu 1,57% podílu na celkových aktivech. Od následujícího roku se již jak pohledávky, tak i krátkodobý majetek dařilo zvyšovat. V roce 2021 pohledávky tvoří 13,19 % podílu a krátkodobý majetek 6,75 % podílu na celkových aktivech.

### **Vertikální analýza pasiv**

Vertikální analýza pasiv byla provedena velice podobným způsobem jako vertikální analýza aktiv, byl tedy vypočítán podíl jednotlivých položek pasiv. Jako základ pro tento výpočet slouží suma celkových pasiv. Největší podíl pasiv tvoří cizí zdroje. Od roku 2017 dokonce cizí zdroje měly více než stoprocentní podíl, což znamená, že FK Chrudim kryje svůj majetek z cizích zdrojů. Cizí zdroje se každým sledovaným rokem neustále zvyšovaly. Nejprve v roce 2016 tvořily 92,01 %, v následujícím roce tvořily již 102,84 %. Tento růstový trend pokračoval i v roce 2018, protože podíl cizích zdrojů vzrostl na 119,04 %. Ani v následujícím roce nedochází k žádné změně a cizí zdroje již tvoří 135,82 %. V roce 2021 podíl cizích zdrojů na celkových pasivech tvoří 142 %.

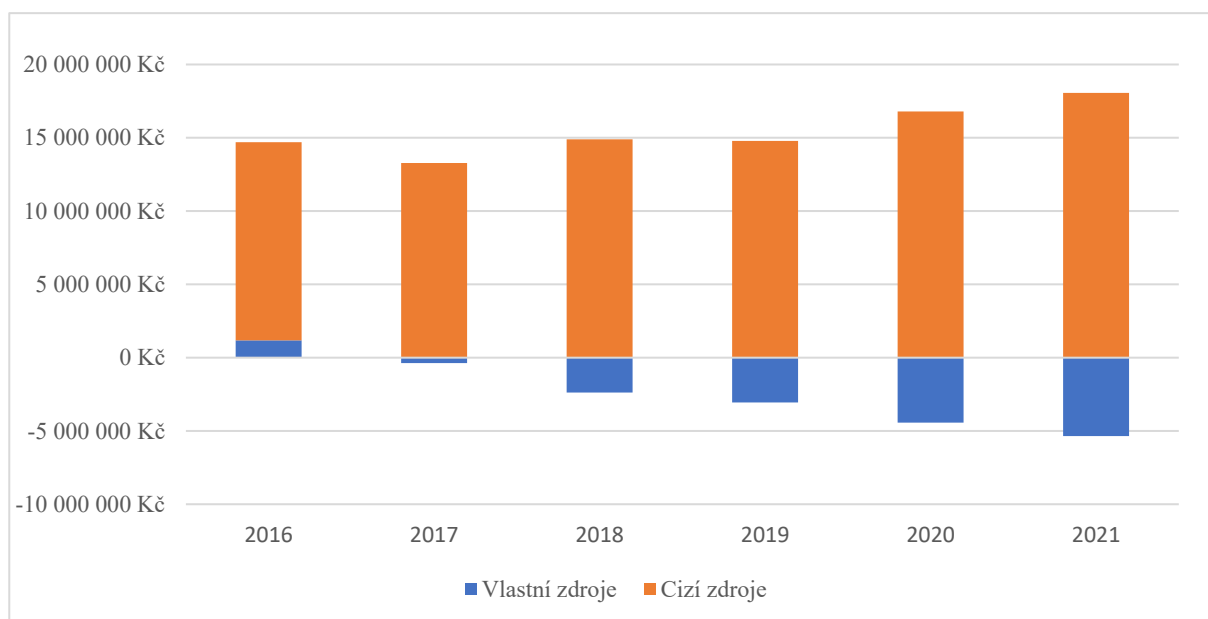


	(V %)					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	100	100	100	100	100	100
Vlastní zdroje	7,99	-2,84	-19,04	-25,98	-35,82	-42,00
Jmění celkem	18,51	9,09	-2,93	-15,62	-24,64	-34,86
Výsledek hospodaření za běžné období	-10,52	-11,93	-16,11	-10,37	-11,18	-7,14
Cizí zdroje	92,01	102,84	119,04	125,98	135,82	142,00
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	89,02	102,57	119,04	125,98	129,35	134,99
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento fakt je podpořen tím, že v průběhu sledovaného období se zvyšovaly krátkodobé závazky, které se již v druhém sledovaném roce, stejně jako cizí zdroje, dostaly nad úroveň 100 %, přesněji na úroveň 102,57% podílu. Bohužel ani v následujících letech se nepovedlo klubu snižovat podíl krátkodobých závazků a tento podíl neustále rostl. V roce 2021 činil téměř 135 %. Jediné pozitivní zjištění, které souvisí s krátkodobými závazky, je, že klub v drtivé většině má pouze krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky má v některých letech úplně nulové a v jiných letech naprosto minimální, v porovnání s krátkodobými závazky. Výsledek hospodaření, který je obvykle tvořen nerozděleným ziskem z minulých let, se za celé sledované období pohybuje v záporných číslech. Nejprve za první dva roky klesl z 10,52% podílu až na 16,11% podíl na celkových pasivech. Pozitivním faktem je, že tento podíl se v následujících letech povedlo zvyšovat až na 7,14% podíl, který byl v roce 2021. Důvodů, proč se výsledek hospodaření pohybuje v záporných číslech, je více. Jedním z těchto důvodů je, že ani v letech, které předcházely sledovanému období, klub nedokázal generovat zisk, kterým by mohl případně v následujících letech krýt ztrátu.



Graf 5: Rozložení struktury pasiv mezi roky 2016-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 zobrazuje rozložení struktury pasiv a lze z něj jednoznačně určit, že za celé sledované období drtivý podíl pasiv měly cizí zdroje. Pouze v roce 2016 měly vlastní zdroje kladný podíl ve struktuře. Od následujícího roku již jsou vlastní zdroje v záporných hodnotách a pochopitelně i podíl je v záporných hodnotách. Negativním faktem je, že tyto negativní hodnoty se každým rokem neustále zvyšují.

## 4. Zhodnocení výsledku a navržení doporučení

Tato kapitola se bude věnovat zhodnocení hospodaření sportovního klubu FK Chrudim na základě skutečností a hodnot, které byly zjištěny v předchozí kapitole. Díky provedené analýze hospodaření klubu v sledovaném období 2016–2021 bude možné poskytnout celkové shrnutí a v některých případech navrhnout doporučení na zlepšení aktuální situace.

Hospodaření FK Chrudim v sledovaném období bylo celkově záporné, což znamená, že příjmy z doplňkové činnosti nebyly dostatečné k pokrytí ztrát z hlavní činnosti klubu. Největší ztrátu klub utrpěl v roce 2018, kdy byly obě činnosti ztrátové kvůli vysokým nákladům. Tento problém byl způsoben absencí smlouvy s městem Chrudim, která klubu umožňovala využívat sportovní haly za výhodnějších podmínek.

Aby klub snížil ztráty z hlavní činnosti, měl by investovat peněžní prostředky do zavedení prodeje reklamních produktů, jako jsou například dresy a šály. Tím by mohl zvýšit výnosy z doplňkové činnosti a snížit tak ztrátu z hlavní činnosti. Pokud by se klub zaměřil na efektivnější využití svých zdrojů, mohl by dosáhnout zlepšení hospodářských výsledků. Klub by měl také usilovat o uzavření smlouvy s městem Chrudim, aby mohl využívat sportovní haly za výhodnějších podmínek, což by mohlo také přispět ke zlepšení hospodaření klubu.

Horizontální analýza aktiv ukázala že během prvních tří let sledovaného období byl zaznamenán pokles celkových aktiv sportovního klubu FK Chrudim. Nejvýrazněji poklesly pohledávky a oprávký k dlouhodobému majetku. V následujících letech však docházelo k růstu celkových aktiv klubu. Na druhé straně, při horizontální analýze pasiv bylo zjištěno, že vlastní kapitál klubu klesal v průběhu celého sledovaného období a od roku 2017 se pohyboval v záporných hodnotách. Hlavní příčinou tohoto poklesu byl záporný hospodářský výsledek klubu, jak bylo již zmíněno v předchozím odstavci. Tento fakt způsobil, že bylo nutné stále více využívat cizí zdroje k pokrytí majetku FK Chrudim. Nejvýraznější pokles vlastního kapitálu lze pozorovat v posledních třech letech sledovaného období (2019-2021), kdy klub zaznamenal celkovou ztrátu ve výši 2 292 000 Kč.

V analytické části práce byla také použita vertikální analýza aktiv a pasiv k posouzení finančního zdraví FK Chrudim. Vertikální analýza aktiv ukázala, že nejvýznamnější podíl aktiv tvoří stálá aktiva, především dlouhodobý hmotný majetek. Tento majetek zahrnuje bytový dům, který klub používá k ubytování svých zahraničních hráčů a pro klubové akce. V roce 2019 tvořily stálá aktiva téměř 96 % celkových aktiv, ale od té doby se podíl postupně snižuje.

Vertikální analýza pasiv ukázala, že největší podíl na celkových pasivech měly cizí zdroje. Tyto zdroje neustále rostly a v posledním roce sledovaného období tvořily až 142 % podílu na celkových pasivech. Tento fakt naznačuje, že klub musí kryt svůj majetek cizími zdroji, což může mít v budoucnu negativní dopad na jeho fungování. Pro udržitelný růst klubu je důležité, aby přijal opatření na snížení závislosti na cizích zdrojích a zvýšení vlastního kapitálu.

Celkově lze tedy říci, že FK Chrudim čelí finančním výzvám a musí aktivně pracovat na snižování nákladů a zvyšování výnosů z doplňkové činnosti. Zároveň musí hledat nové zdroje financování a zvýšit svůj vlastní kapitál pro udržení stabilního a udržitelného růstu. Jedním z nejlepších způsobů, jak získat peněžní prostředky, je získání nového sponzora. Sponzory lze získat několika následujícími způsoby:

- Kontakty a síť: klub musí aktivně působit v místní komunitě a rozvíjet kontakty se společnostmi a podnikateli. Je důležité být vidět a být součástí sportovního dění v okolí.
- Propagace a prezentace: klub musí aktivně v propagovat své sportovní události a zápasy, měl by mít kvalitně a přehledně navržené webové stránky, sociální média a další propagační materiály. Tímto způsobem může získat pozornost sponzorů.
- Nabídka sponzorských balíčků: klub může vytvořit sponzorské balíčky, které obsahují jednotlivé úrovně sponzorství a nabízejí reklamní a marketingové výhody pro sponzory, jako jsou reklamní plochy na dresu, vývěska v hale nebo také inzerce v programu.
- Spolupráce s místními podniky: klub může spolupracovat s místními podniky a nabídnout jim sponzorské balíčky výměnou za sponzorskou podporu. Tato spolupráce může být pro obě strany výhodná a může vést ke dlouhodobému partnerství.

Dalším způsobem, jak zvýšit zisky klubu, je zvýšení prodeje vstupenek na domácí utkání. Prodej lze zvýšit například

- Marketingovou kampaní, která zvýší povědomí o zápase a přiláká fanoušky. Lze využít několika různých kanálů, jako jsou sociální média, billboardy nebo radiospoty pro to, aby byla kampaň co nejúspěšnější.
- Propagací klubu mezi fanoušky futsalu, aby se o zápasech klubu dozvědělo co nejvíce lidí. Na propagaci lze využít sociální sítě a zaslání newsletterů s informacemi o nadcházejících zápasech.
- Nabídnout zajímavý program během zápasů, jako jsou například soutěže, vystoupení, autogramiády hráčů apod.

- Spolupráci s místními podniky, aby klub nabídl vstupenky jako součást svých marketingových kampaní nebo jako výhodu pro své zaměstnance.

Pro zvýšení popularity klubu lze zavést prodej klubových předmětů. Zavedení takového prodeje může mít za následek určité ztráty pro klubový rozpočet, ovšem v případě, že je použita vhodná a účelná strategie, může to přinést výrazné zvýšení popularity a s tím i vyšší zisky pro klubový rozpočet. Jako první je nezbytné určit sortiment produktů, které klub bude prodávat. Může se jednat o trička, šály, kšiltovky, hrníčky, dresy a podobně. Je důležité zajistit kvalitní výrobce, aby se zákazníci dostali ke kvalitním a odolným produktům. Do určení sortimentu lze zahrnout i fanoušky, aby měli pocit, že jsou součástí klubu. Například lze pořádat soutěže o nejlepší návrh nového trička, kšiltovky nebo jiného produktu. Toto může také vytvořit silnější vztah mezi klubem a fanoušky. Po vytvoření sortimentu je nezbytné tyto produkty propagovat využitím marketingových kanálů, jako jsou sociální sítě, e-mailová marketingová kampaň nebo propagační videa. Tyto kanály mohou být velmi účinné při propagaci prodeje klubových předmětů.

V dnešní době jsou zřejmě nejlepším prostředkem, jak zvýšit popularitu klubu, sociální sítě. Při práci se sociálními sítěmi je nejprve dobré vytvořit strategii, kterou klub využije, tedy stanovit si cíle, zvážit cílovou skupinu, určit klíčová témata a plánovat pravidelný obsah. Cílová skupina klubu FK Chrudim je jasná, jsou to futsaloví fanoušci a nadšenci. Dále lze zapojit fanoušky do činnosti na sociálních sítích, třeba vytvořením ankety o nejoblíbenější hráče. Na druhou stranu klub také může reagovat na příspěvky a dotazy fanoušků, a zapojovat se tak do konverzace na sociálních sítích. Se sociálními sítěmi souvisí také online přenosy zápasů, které klub může poskytovat online a nabízet je k prodeji na svém webu. To může být výhodné pro fanoušky, kteří nemohou být fyzicky na stadionu.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo ekonomická analýza vybraného klubu FK Chrudim. Uvedená ekonomická analýza byla provedena dle účetních výkazů v letech 2016-2021. V teoretické části práce bylo nejprve definováno, co je sport a jaký má vliv na ekonomiku. Dále byly sportovní kluby rozděleny podle právní formy, a to do spolků a obchodních společností. Práce se dále zaměřila na možnosti financování sportu a sportovních klubů, včetně rozdělení zdrojů financování a rozdělení z hlediska příjmů a výdajů. V závěru teoretické části práce byla definována finanční analýza, která je klíčovým nástrojem pro správu a plánování sportovních klubů vzhledem k důležitosti financování pro jejich fungování. Byly představeny funkce, metody a ukazatele této analýzy. Tyto informace by mohly pomoci klubům, jako je FK Chrudim, k lepšímu porozumění finančního hospodaření a v plánování budoucích kroků.

V analytické části práce je nejprve popsána historie klubu a jeho organizační struktura. Důraz v této části je kladen především na finanční analýzu, při které jsou použity nezbytné dokumenty, jako jsou účetní výkazy a interní dokumenty. V rámci finanční analýzy byly použity metody horizontální a vertikální analýzy aktiv a pasiv. Finanční analýza je klíčovým nástrojem pro správu a plánování fungování sportovního klubu. Pomocí této analýzy je možné získat informace o finanční situaci klubu, přehled o jeho výdajích a příjmech, což umožňuje lepší plánování a řízení jeho činnosti.

Výsledky analytické části práce ukázaly, že nejvýznamnější podíl na aktivech futsalového klubu FK Chrudim tvoří stálá aktiva. Tento majetek představuje stabilní zdroj hodnoty a významně přispívá k celkové hodnotě aktiv klubu. Nicméně, práce zároveň ukázala, že klub se potýká s vysokou závislostí na cizích zdrojích. Tato závislost může mít v budoucnu negativní dopad na jeho fungování a růst. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby klub přijal opatření na snížení této závislosti a zvýšil svůj vlastní kapitál pro udržitelný růst. Závěrem byla v práci navržena konkrétní doporučení, jak by klub mohl zlepšit svou aktuální situaci. Tato řešení zahrnují například zvýšení efektivity využití finančních zdrojů, zlepšení marketingové strategie klubu, zavedení nových produktů pro fanoušky nebo zlepšení vztahů s místní komunitou. Tyto kroky by mohly pomoci klubu zvýšit své příjmy, snížit závislost na cizích zdrojích a dosáhnout udržitelného růstu.

## POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽEK, Jiří. *Národní hospodářství*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Učebnice Právnické fakulty MU, č. 510. ISBN 978-80-210-6949-7.

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

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 807219-010-5.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

DOVALIL, Josef. *Malá encyklopedie sportovního tréninku*. Praha: Olympia, 1982. Dostupné také z: <http://ndk.cz/>

FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. Wiesbaden: Forkel-Verlag, 1991, ISBN 3-7719-6420-2.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0684-X.

HALÁSEK, Dušan a David LENERT. *Ekonomika veřejného sektoru: (vybrané kapitoly)*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1854-2, str. 1

HEJDUKOVÁ, Pavlína a Jan POKORNÝ. *Veřejný sektor pro ekonomické a regionální geografie: studijní opora*. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2020. ISBN 978-80-261-0980-8.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-04-3.

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0872-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu vybrané kapitoly II*. Praha: ISV nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-245-1701-8.

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

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2789-9.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-5608-0.

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

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

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

ŠALOVSKÁ, Božena. *Makroekonomie a mikroekonomie*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2009. 201 s. ISBN 978-80-01-04373-8.

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



## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Jak založit spolek., 2020 *Juristi.cz* [online]. Praha. Dostupné z: <http://www.juristi.cz/jak-zalozit-spolek>

Zákon č. 115/2001 Sb., 2023. *Zakonprolidi.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>

JUDr. MAUR, Jakub, 2022. Co je to spolek. *Profineziskovky.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.profineziskovky.cz/cs/spolky/co-je-to-spolek/a-3797/>

Národní rada pro sport, 2022. *Agenturasport.cz* [online]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/narodni-rada-pro-sport/>

DUCHÁČKOVÁ, Daniela, 2021. Co je to společnost s ručením omezeným. *Orangeacademy.cz* [online]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>

Valná hromada: Kdy, proč a jak ji svolat? 2022. *Simplyoffice.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/valna-hromada-a-jednatel-jake-jsou-jejich-pravomoci-a-povinnosti>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Rozvaha FK Chrudim za roky 2016–2021 (V Kč) - aktiva.....51

Příloha B: Rozvaha FK Chrudim za roky 2016–2021 (V Kč) - pasiva .....52

## Příloha A: Rozvaha FK Chrudim za roky 2016–2021 (V Kč) - aktiva

Číslo položky	Název položky	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>14 695 000</b>	<b>12 921 000</b>	<b>12 511 000</b>	<b>11 730 000</b>	<b>12 370 000</b>	<b>12 714 000</b>
A.	Stála aktiva	11 660 000	11 103 000	10 732 000	11 235 000	10 662 000	10 171 000
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16 904 000	16 904 000	17 031 000	17 557 000	17 557 000	17 557 000
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek	570 000	570 000	570 000	570 000	570 000	570 000
A.IV.	Opravy k dlouhodobému majetku	-5 814 000	-6 371 000	-6 869 000	-6 892 000	-7 465 000	-7 956 000
B	Oběžná aktiva	3 035 000	1 818 000	1 779 000	495 000	1 708 000	2 543 000
B.I.	Zásoby	159 000	23 000	19 000	98 000	0	0
B.II.	Pohledávky celkem	2 486 000	1 289 000	1 427 000	200 000	1 016 000	1 677 000
B.III.	Krátkodobý finanční majetek	378 000	493 000	319 000	184 000	675 000	858 000
B.IV.	Jiná aktiva celkem	12 000	13 000	14 000	13 000	17 000	8 000

Příloha B: Rozvaha FK Chrudim za roky 2016–2021 (V Kč) - pasiva

Číslo položky	Název položky	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>14 695 000</b>	<b>12 921 000</b>	<b>12 511 000</b>	<b>11 730 000</b>	<b>12 370 000</b>	<b>12 714 000</b>
A	Vlastní zdroje	1 174 000	-367 000	-2 382 000	-3 048 000	-4 431 000	-5 340 000
A.I.	Jmění celkem	2 720 000	1 174 000	-367 000	-1 832 000	-3 048 000	-4 432 000
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	-1 546 000	-1 541 000	-2 015 000	-1 216 000	-1 383 000	-908 000
B.	Cizí zdroje celkem	13 521 000	13 288 000	14 893 000	14 778 000	16 801 000	18 054 000
B.I.	Rezervy celkem	0	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	0	35 000	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	13 081 000	13 253 000	14 893 000	14 778 000	16 001 000	17 163 000
B.IV.	Jiná pasiva celkem	440	0	0	0	0	0