

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Patrik Winter

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Finanční analýza sportovních organizací
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Patrik Winter**
Osobní číslo: **E22407**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Finanční analýza sportovních organizací**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést finanční analýzu sportovních klubů ve vybrané obci a komparovat výsledky prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy za určité období. Student na základě provedené analýzy navrhne doporučení na zlepšení finančního zdraví sportovních organizací.

Osnova:

- Vymezení pojmů sport, sportovní organizace a finanční analýza.
- Financování sportovních klubů.
- Finanční analýzy vybraných sportovních klubů.
- Porovnání a zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy. C.H. Beck pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
HOBZA, Vladimír. *Aplikovaná ekonomie sportu. Monografie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4321-8.
HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Finanční analýza sportovních organizací 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 28. 4. 2025

Patrik Winter v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval své rodině za veškerou podporu v průběhu celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na finanční analýzu tří profesionálních sportovních klubů působících v Pardubicích, konkrétně HC Dynamo Pardubice, FK Pardubice a BK Pardubice. V teoretické části jsou objasněny klíčové pojmy z oblasti sportu a finanční analýzy. Praktická část se věnuje analýze účetních výkazů jednotlivých klubů, srovnání vybraných ukazatelů finanční analýzy a identifikaci rozdílů klubů v jejich hospodaření. V závěrečné kapitole jsou formulována konkrétní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení finanční stability a dlouhodobé udržitelnosti analyzovaných klubů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, sport, tělesná kultura, profesionální klub

TITLE

Financial analysis of sports organizations

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the financial analysis of three professional sports clubs based in Pardubice, specifically HC Dynamo Pardubice, FK Pardubice and BK Pardubice. The theoretical part clarifies key concepts related to sport and financial analysis. The practical part is dedicated to the analysis of the financial statements of each club, a comparison of selected financial analysis indicators, and the identification of differences in their financial management. The final part presents specific recommendations that may contribute to improving the financial stability and long-term sustainability of the analyzed clubs.

KEYWORDS

Financial analysis, sport, physical culture, professional club

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD	13
1 TEORETICKÁ ČÁST	14
1.1 Sport a tělesná kultura.....	14
1.1.1 Substémy tělesné kultury a dělení sportu	15
1.1.2 Sport v národním hospodářství a ekonomické aspekty sportu	17
1.1.3 Sportovní organizace se zaměřením na profesionální kluby	19
1.2 Finanční analýza	21
1.2.1 Základní účetní výkazy	22
1.2.2 Metody a nástroje finanční analýzy	25
1.2.3 Vybrané ukazatele finanční analýzy	26
2 ANALYTICKÁ ČÁST	30
2.1 Představení vybraných organizací	30
2.1.1 HC Dynamo Pardubice	30
2.1.2 FK Pardubice	31
2.1.3 BK Pardubice	33
2.2 Finanční analýza	34
2.2.1 Finanční analýza klubu HC Dynamo Pardubice	34
2.2.1 Finanční analýza klubu FK Pardubice	41
2.2.3 Finanční analýza BK Pardubice	49
2.3 Porovnání a doporučení	57
2.3.1 Porovnání finanční analýz klubů	57
2.3.2 Návrhy na zlepšení finančního zdraví klubů	59
ZÁVĚR	62

POUŽITÁ LITERATURA	63
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Sportovní ekosystém profesionálních klubů	20
Obrázek 2: Logo HC Dynamo Pardubice	30
Obrázek 3: Logo FK Pardubice	32
Obrázek 4: Logo BK Pardubice	33
Obrázek 5: Analýza celkového objemu aktiv a pasiv HC Dynamo Pardubice	34
Obrázek 6: Horizontální analýza aktiv HC Dynamo Pardubice	35
Obrázek 7: Horizontální analýza pasiv HC Dynamo Pardubice.....	35
Obrázek 8: Vertikální analýza aktiv HC Dynamo Pardubice	36
Obrázek 9: Vývoj nákladů a výnosů HC Dynamo Pardubice	37
Obrázek 10: Analýza výsledků hospodaření HC Dynamo Pardubice	37
Obrázek 11: Horizontální analýza nákladů HC Dynamo Pardubice	38
Obrázek 12: Horizontální analýza výnosů HC Dynamo Pardubice	38
Obrázek 13: Vertikální analýza nákladů HC Dynamo Pardubice	39
Obrázek 14: Vertikální analýza výnosů HC Dynamo Pardubice	39
Obrázek 15: Analýza celkového objemu aktiv a pasiv FK Pardubice.....	41
Obrázek 16: Horizontální analýza aktiv FK Pardubice	42
Obrázek 17: Horizontální analýza pasiv FK Pardubice.....	43
Obrázek 18: Vertikální analýza aktiv FK Pardubice	43
Obrázek 19: Vertikální analýza pasiv FK Pardubice.....	44
Obrázek 20: Vývoj nákladů a výnosů FK Pardubice.....	45
Obrázek 21: Analýza výsledků hospodaření FK Pardubice	45
Obrázek 22: Horizontální analýza nákladů FK Pardubice.....	46
Obrázek 23: Horizontální analýza výnosů FK Pardubice.....	47
Obrázek 24: Vertikální analýza nákladů FK Pardubice.....	47
Obrázek 25: Vertikální analýza výnosů FK Pardubice.....	48
Obrázek 26: Analýza celkového objemu aktiv BK Pardubice	50
Obrázek 27: Horizontální analýza aktiv BK Pardubice.....	50
Obrázek 28: Horizontální analýza pasiv BK Pardubice	51
Obrázek 29: Vertikální analýza aktiv BK Pardubice.....	52
Obrázek 30: Vývoj nákladů a výnosů BK Pardubice	52
Obrázek 31: Analýza výsledků hospodaření BK Pardubice	53
Obrázek 32: Horizontální analýza nákladů BK Pardubice	54

Obrázek 33: Horizontální analýza výnosů BK Pardubice	54
Obrázek 34: Vertikální analýza nákladů BK Pardubice	55
Obrázek 35: Vertikální analýza výnosů BK Pardubice	55
Tabulka 1: Kategorizace účetních jednotek	23
Tabulka 2: Vykazovací povinnost podle typu účetní jednotky	24
Tabulka 3: Ukazatele likvidity HC Dynamo Pardubice	40
Tabulka 4: Ukazatele rentability HC Dynamo Pardubice	40
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti HC Dynamo Pardubice	41
Tabulka 6: Ukazatel běžné likvidity FK Pardubice	49
Tabulka 7: Ukazatele rentability FK Pardubice	49
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti FK Pardubice	49
Tabulka 9: Ukazatele likvidity BK Pardubice	56
Tabulka 10: Ukazatele rentability BK Pardubice	56
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti BK Pardubice	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BK	Basketbalový klub
FIBA	Mezinárodní basketbalová federace
FK	Fotbalový klub
HC	Hockey club
HDP	Hrubý domácí produkt
MFK	Městský fotbalový klub
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
USA	Spojené státy americké

ÚVOD

Finanční zdraví sportovních organizací je zásadním faktorem dlouhodobé udržitelnosti a schopnosti dosahovat sportovních úspěchů. Pozornost veřejnosti a médií je často zaměřena pouze na sportovní výsledky nebo výkony jednotlivých sportovců, ale klíčovým předpokladem úspěšného fungování jakékoliv sportovní organizace zůstává finanční stabilita a efektivní hospodaření. Oba tyto faktory ovlivňují nejen každodenní chod organizace, ale také investice do hráčů, tréninkových podmínek nebo sportovní infrastruktury.

Finanční analýza je důležitým nástrojem pro řízení sportovních organizací, protože umožňuje efektivní alokaci zdrojů, což je klíčové pro dlouhodobou stabilitu a růst klubu. Pro sportovní organizace, které často závisí na nestabilních příjmech, jako jsou například zisk z prodeje vstupenek, televizních práv nebo členských příspěvků, je finanční analýza klíčový způsob, jak identifikovat potenciální rizika, která by mohla ohrozit provoz organizace nebo sportovní výsledky.

Cílem této bakalářské práce je provést finanční analýzu tří sportovních klubů působících v Pardubicích a následně komparovat výsledky pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Konkrétně bude provedena analýza klubů HC Dynamo Pardubice, FK Pardubice a BK Pardubice. V poslední části této bakalářské práce budou prezentovány konkrétní návrhy na zlepšení finančního zdraví vybraných sportovních klubů.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části budou postupně vysvětleny pojmy týkající se tématu práce. V první kapitole se bude jednat o sportovní pojmy, konkrétně pojmy sport, tělesná kultura a sportovní organizace. Ve druhé kapitole budou definovány pojmy z finanční analýzy, například účetní výkazy, metody a nástroje finanční analýzy a vybrané ukazatele finanční analýzy.

1.1 Sport a tělesná kultura

Sport a tělesná kultura jsou nedílnou součástí moderní společnosti a hrají klíčovou roli ve zdraví a životním stylu obyvatel. Sport nejen že přispívá k fyzické kondici, ale zároveň podporuje zdraví psychické. Dále rozvíjí sociální dovednosti, jako jsou například spolupráce, disciplína nebo smysl pro fair-play. Na první dojem se tyto pojmy mohou zaměňovat, ale oba mají rozlišný význam.

Tělesná kultura je definována jako využívání pohybových aktivit a tělesných cvičení jako faktoru přípravy pro životní praxi, rozvoje osobnosti a zlepšení fyzického stavu. Označuje se jako forma sociálně-kulturní činnosti společnosti a je základní složkou způsobu života. Patří do ní specifické činnosti jako tělesná výchova, sport, turistika nebo pohybová rekreace (Novotný, 2011).

Sport je „rekreční a fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, prováděna i jako profese. Plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Je taktéž charakterizovaná jako pohybová činnosti soutěžního charakteru, prováděna podle určitých pravidel. Dělí se na relaxační, vrcholovou a výkonnostní“ (Hobza a Rektořík, 2006, s.9).

Podle Kunze (2018) sehrává sport důležitou roli při utváření společnosti, protože významně přispívá ke kulturnímu, sociálnímu a ekonomickému rozvoji. Může také dopomoci k pozitivním změnám ve společnosti na místní, národní i mezinárodní úrovni. Často bývá vyzdvihován i pozitivní dopad sportu v celosvětovém měřítku, například při humanitárním, rozvojovém a mírovém úsilí. Tyto funkce sportu se dají považovat za nové, ale mírové účely sportu byly využívány už ve starověku, například tzv. olympijské příměří bylo využíváno k dočasnému přerušování konfliktů ve prospěch konání velké sportovní události.

Z definic pojmů sport a tělesná kultura vyplývá, že spolu úzce souvisí, ale mají odlišný význam. Ve sportu jde o konkrétní fyzickou aktivitu ohraničenou pravidly, například organizované soutěže, které mohou být profesionální i amatérské. Tělesná kultura se dá chápat jako širší

spektrum činností zaměřených na zdraví, fyzickou kondici nebo osobní rozvoj. Tělesná kultura zahrnuje kromě sportu také pohybovou rekreaci a tělesnou výchovu.

Pohybová rekreace je definována jako forma využití volného času, která přispívá ke kultivaci tvořivých sil člověka. Má velký vliv na tělesný, sociální i intelektuální rozvoj osobnosti člověka (Hobza a Rektořík, 2006).

Tělesná výchova je pedagogický proces. Během výuky se využívají tělesná cvičení jako hlavní prostředek a mají sloužit k všestrannému zdokonalování člověka po fyzické i psychické stránce. Výkon by neměl být hlavním cílem, ale pouze prostředkem k dosažení daného cíle (Novotný, 2011).

Pohybová rekreace a tělesná výchova spolu úzce souvisí, protože oba tyto pojmy vyjadřují formu fyzické aktivity a podporují fyzickou kondici a zdraví, ale jejich význam je odlišný. Pohybová rekreace je na rozdíl od tělesné výchovy volnočasová aktivita, kterou si lidé vybírají pro zábavu, odreagování nebo pro zvýšení fyzické kondice. Mezi nejčastější aktivity patří turistika, cyklistika nebo plavání. Tyto aktivity nejsou pevně časově ohraničené a nemusí mít jasnou organizaci, protože umožňuje jedinci si vybrat formu i intenzitu podle svých vlastních preferencí.

Tělesná výchova má naopak jasně vyhraničenou formu a cíl, díky tomu, že je součástí školních osnov. Cílem je systematické rozvíjení pohybové schopnosti dětí a mládeže ve školách vedené odborníkem, který sestavuje program tak, aby došlo k co nejlepšímu všestrannému rozvoji všech žáků.

1.1.1 Subsystemy tělesné kultury a dělení sportu

System tělesné kultury je částečně samostatný systém, ale patří do celkového společenského systému. Člení se na jednotlivé subsystemy, které se vzájemně ovlivňují. Každý subsystem plní ve společnosti určitou specifickou funkci a přispívá k rozvoji člověka v pohybových dovednostech a zdravých návycích (Hobza a Rektořík, 2006).

Členění na subsystemy je užitečné, protože pomáhá lépe organizovat a strukturovat široký obor, kterým tělesná kultura je. Toto rozdělení umožňuje všem zainteresovaným osobám lepší orientaci v jednotlivých složkách a zajišťuje možnost zaměření se na specifické potřeby a cíle každého subsystemu, které se mohou výrazně lišit. Například vrcholový sport a tělesná výchova ve škole budou mít jednoznačně úplně rozlišný cíl, strukturu i metodiku. Proto je nutné rozdělovat tělesnou kulturu na dílčí jednotky.

Podle Hodaně a Hobzy (2010) se tělesná kultura dělí na tyto **subsystémy**:

- tělocvičná aktivita,
- materiální zabezpečení,
- instituce,
- politické, zákonodárné a organizační opatření,
- vzdělávání,
- věda o tělesné kultuře,
- ekonomická opatření,
- popularizace a propagace tělesné kultury.

Nejdůležitějším ze všech subsystémů tělesné kultury je jednoznačně **subsystém tělesné aktivity**, který se dále dělí na další složky:

- tělesná výchova,
- pohybová rekreace,
- sport.

Tělesná výchova se dá rozdělit na školní, zdravotní, zvláštní, ve složkách ministerstva vnitra a v armádě. Pohybová rekreaci se dělí na pohybovou rekreaci zdravých a zdravotně oslabených. Pro účely této práce je nejdůležitější dělení sportu na vrcholový, výkonnostní a sportovní výchovu mládeže (Hodaň, 2000).

Vrcholový sport je profesionální větev sportu. Cílem je dosažení absolutně maximálního výkonu a vysokého sociálního postavení za dobré finanční ohodnocení. Obvykle přesahuje hranice volného času a bývá komercializovaný (Slepičková, 2005).

Další dělení sportu uvádí Novotný (2011). Rozděluje sport na participanty (aktivní účastníky) a diváky (pasivní účastníky). Participanty dále dělí na institucionalizované, mezi které patří například školní soutěže nebo profesionální i amatérské organizované sportovní soutěže, a neinstitucionalizované, což jsou jednotlivci nebo skupiny, které nepatří do žádné organizované instituce. Diváky dále dělí na institucionální skupiny, vnitřní skupiny, přímo se účastnící a na dálku sledující.

1.1.2 Sport v národním hospodářství a ekonomické aspekty sportu

Ekonomický význam sportu a tělesné kultury už daleko přesáhl hranice rekreačních aktivit a stal se významnou součástí národní i globální ekonomiky. Sport generuje velké příjmy prostřednictvím komerčních aktivit a přitahuje zájem investorů a sponzorů. Odvětví sportu má významný ekonomický dopad nejen na lidi zaměstnané v oboru, ale také na ostatní odvětví jako jsou například cestovní ruch, zdravotnictví nebo stavebnictví.

Národní hospodářství se dá rozdělit podle způsobu financování na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor.

Ziskový sektor je část národního hospodářství, která je financována z vlastních získaných prostředků z prodeje statků, které produkují nebo distribuují. Cílem takových organizací je zisk, ve sportovním prostředí to jsou organizace, které jsou svou právní formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. Se stejným cílem podnikají ve sportovním prostředí také osoby samostatně výdělečně činné.

Neziskový sektor se od ziskového liší především formou financování, subjekty působící v neziskové sféře získávají prostředky pro svou činnost z příspěvků svých členů a formou přerozdělovacích procesů. Jejich cílem není zisk, ale dosažení maximálního možného užitku, pokud generuje zisk, tak ho musí využít pro účely a cíle organizace. Neziskový sektor se dále dělí na veřejný, soukromý a sektor domácností. (Rektořík, Pirožek a Nová, 2015).

Vztahy mezi sportem a národním hospodářstvím rozdělují Hobza a Rektořík (2006) podle Heinemanových znaků a vztahů na:

- ideologicko-hodnotové (organizace uvažují racionálně, ale ctí hodnoty),
- kooperativní (sponzoring),
- transferové (dotace, dary, dobrovolnictví),
- regulační (zákony a vlastnická práva).

Význam tohoto rozdělení vztahů mezi sportem a národním hospodářstvím je oboustranný, sport vytváří pracovní příležitosti a zároveň přispívá prostřednictvím daní do státního rozpočtu, dále vytváří poptávku výrobcům, distributorům a prodejcům sportovního vybavení, provozovatelům sportovních zařízení, organizátorům sportovních akcí, médiím a ostatním pracovníkům ve sportovní sféře.

V České republice je sport významně podporován z veřejného sektoru přes veřejné rozpočty. Podle Streckové a Malého (1998) je rozdělen veřejný sektor do **šesti bloků podle zabezpečování skupin činností**:

- blok společenských potřeb (veřejná správa, policie, justice, armáda),
- blok odvětví rozvoje člověka (sport, školství, kultura, zdravotnictví),
- blok poznání a informací (věda, výzkum, informační technologie),
- blok technické infrastruktury (doprava, energetika, voda),
- blok privátních statků (bydlení, ostatní privátní statky),
- blok existenčních jistot (zaměstnanost, sociální zabezpečení).

Oblast sportu a tělesné kultury je obsažena především v bloku odvětví rozvoje člověka, kde se nachází společně se školstvím, kulturou a zdravotnictvím, proto je sport a tělesná výchova zahrnuta do kapitoly státního rozpočtu ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Tělesná kultura je z hlediska ekonomického zařazení velmi diferencovaná a její části musí být posuzovány samostatně a odlišně. Specifické oblasti tělesné výchovy, pohybové rekreace i sportu patří do veřejného sektoru, protože mají stejné funkce a cíl (Hobza a Rektořík, 2006).

Ekonomické aspekty sportu a tělesné kultury můžeme podle chování ekonomických subjektů rozdělit na makroekonomické aspekty a mikroekonomické aspekty.

Makroekonomické aspekty sportu přímo ovlivňují HDP, zaměstnanost i saldo platební bilance. Agregátní poptávka v oblasti tělesné kultury je ovlivňována nástroji, které motivují spotřebitele k využití sportovních služeb a produktů, například formou daňových úlev nebo zaměstnaneckých benefitů. Na straně agregátní poptávky hrají klíčovou roli veřejné podpory, jako jsou například dotace, granty a programové financování, které směřují k neziskovým sportovním organizacím. HDP se produktovou metodou vyjadřuje jako součet spotřebních výdajů (C), investičních výdajů (I), vládních výdajů (G) a čistých vývozů (NX). Ve sportovním odvětví můžeme rozumět spotřebním výdajům jako výdajům jednotlivců za sportovní vybavení a oblečení. Jako investiční výdaje se uvádí investice do školní tělesné výchovy a sportu. Vládními výdaji jsou ve sportovním odvětví především výdaje ministerstev a obecních rozpočtů do sportu a tělovýchovy. Čisté vývozy jsou vypočítány jako rozdíl mezi vývozem a dovozem zboží a služeb tělesné kultury (Novotný, 2011).

Mikroekonomické aspekty sportu můžeme rozdělit na stranu nabídky a poptávky. Nabídku v oblasti tělesné kultury tvoří neziskové nestátní organizace, stát a samosprávné jednotky a podnikatelský sektor. Například se může jednat o ziskově orientované živnosti, obchodní společnosti a další subjekty. Poptávku po statcích tělesné kultury tvoří individuální spotřebitelé a v menší míře firmy a stát. Produktem ve sportovním odvětví jsou především služby, ze kterých získávají spotřebitelé užitek (Hobza a Rektořík, 2006).

1.1.3 Sportovní organizace se zaměřením na profesionální kluby

Sportovní kluby tvoří základní pilíř struktury sportu na lokální, národní i mezinárodní úrovni a jsou základním stavebním kamenem všech organizovaných sportovních aktivit a soutěží, výchovy mládeže a šíření hodnot. Sportovní organizace se zaměřují na praktickou realizaci sportovních aktivit pro své členy i pro širší veřejnost. Jejich činnost zahrnuje amatérský, výkonnostní i profesionální sport.

V České republice nemají sportovní kluby jednotný právní rámec, takže si kluby mohou vybrat svou právní formu, a tím i zároveň formu financování. Význam sportovních klubů ale přesahuje sportovní oblast, protože plní i sociální a hodnotové funkce, jako jsou například integrace dětí, podpora zdravého životního stylu nebo prevence zranění. Výjimkou je profesionální sport, ve kterém je obvykle primárním cílem zisk.

Právní formy sportovních organizací v České republice se dělí podle České unie sportu (2017) podle způsobu financování na spolky (dříve občanská sdružení), mezi které můžeme zařadit sportovní svazy nebo neprofesionální kluby, a obchodní společnosti, do kterých můžeme zařadit profesionální kluby. Právní formou profesionálních klubů jsou především akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným. Dalšími využitelnými právními formami profesionálních klubů fungujících pouze v omezené míře jsou nadace nebo nadační fondy.

Podle Čáslavové (2020) je nejčastější právní formou sportovních organizací z hlediska četnosti **spolek**, který následně rozděluje na:

- zastřešující sportovní organizace (Česká unie sportu, Česká obec sokolská, Orel),
- samostatné sportovní asociace (sportovní svazy, Český olympijský výbor),
- sportovní klub a tělovýchovná jednota,
- sportovní oddíl nebo odbor (nejsou samostatné spolky, ale působí v rámci klubů).

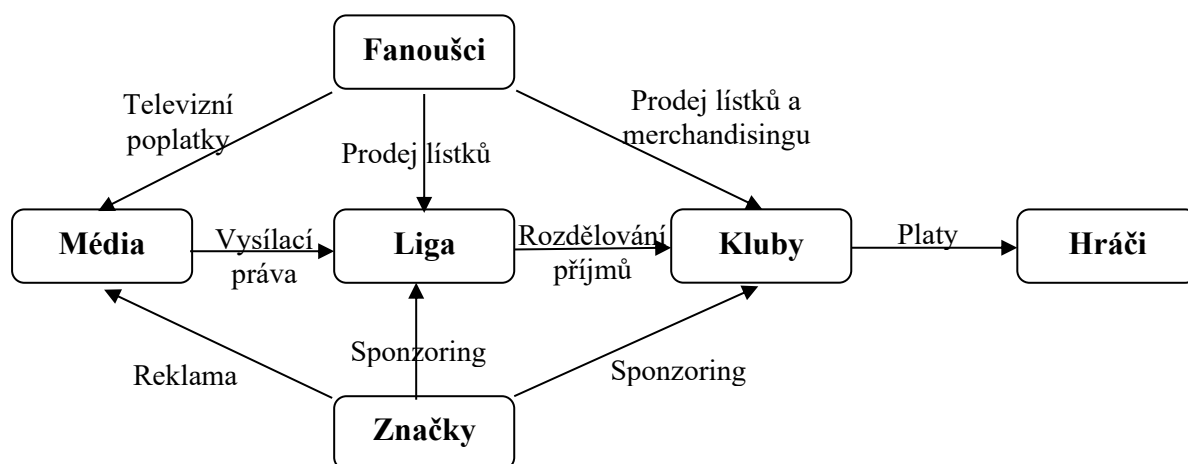
Kromě spolku uvádí i ostatní právní formy sportovních organizací, mezi které patří organizační složky státu a územních samosprávních celků, příspěvkové organizace státu, zájmová sdružení právnických osob, fundace a obecně prospěšné společnosti.

Všechny právní formy sportovních organizací jsou vysoce závislé na dotacích z veřejných rozpočtů, které jsou využívány především na financování projektů, programů nebo služeb sportovních organizací (Hobza, 2014).

Profesionální klub je podnik, který funguje ve sportovním prostředí a jeho cílem je maximalizovat zisk a užitek. Klub sám o sobě žádný užitek nepřináší, ten tvoří až ve chvíli, kdy se střetne s dalším klubem. Výsledným produktem je sportovní utkání (Késenne, 2014).

Novotný (2011) dodává, že profesionální sportovní klub považujeme za podnik z hlediska české legislativy i z hlediska terminologie Evropské unie. Pojem podnik znamená v tomto smyslu jakoukoliv hospodářsky činnou jednotku, která se zabývá výrobou, distribucí nebo vykonáváním sportovních statků. Spojení pojmů sportovní klub a podnik pochází z USA, kde fungovaly sportovní kluby jako firmy v podstatě od začátku profesionálního sportu. V Evropě se na sport nahlíželo jinak, protože většina klubů začínala jako spolky neboli dobrovolná sdružení svobodných občanů a až později u nich došlo na přechod na profesionální klub. Tento proces začal zhruba v 80. letech a dodnes je spousta evropských fotbalových velkoklubů spojeno se spolky.

Šíma (2019) uvádí **schéma sportovního ekosystému profesionálních klubů**, které ukazuje jednotlivé vztahy mezi hráči, kluby, ligou, médii, fanoušky a značkami. Na obrázku 1 je patrné, jakým směrem plynou peněžní toky a jak jsou propojeny složky sportovního ekosystému.



Obrázek 1: Sportovní ekosystém profesionálních klubů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Šímy (2019)

Z obrázku 1 vyplývá, že profesionální kluby získávají peněžní prostředky od fanoušků přes prodej lístků a merchandisingu, od ligy prostřednictvím přerozdělování příjmů z televizních práv a od také od sponzorů. Média získávají finance přes reklamu a televizní poplatky a následně za ně nakupují vysílací práva. Liga prodá vysílací práva a přerozdělí finance mezi kluby, které hrají daný ročník, dále může získávat peníze od sponzorů.

Sponzoring profesionálních klubů může spočívat v poskytování financí, sportovního vybavení, ubytovacích služeb nebo dopravy. Klub může jako protiváhu sponzorům nabídnout reklamu na dresu nebo na stadionu, případně může uspořádat akce na podporu prodeje, například autogramiádu (Čáslavová, 2020).

Šíma (2019) rozděluje cíle profesionálních klubů na sportovní, ekonomické a sociální. Sportovními cíli je myšleno umístění v lize, evropských pohárech nebo rozvoj talentovaných hráčů. Základním ekonomickým cílem je finanční zabezpečení klubu a zajištění odpovídajícího množství prostředků, které budou potřeba na danou sezónu i na dlouhodobý chod. Sociální cíle jsou například sdružování lidí a vyvolávání pozitivních emocí, hodnot a motivací. Dále uvádí, že základními cíli profesionálních klubů je zisk a užitek.

Novotný (2010) dodává, že majitelům profesionálních klubů často paradoxně o zisk nejde a s vidinou lepších sportovních výsledků jsou ochotni do klubu výrazně investovat a neočekávají žádnou návratnost investic. I v českém prostředí je známo spoustu majitelů nebo sponzorů, které investují své finance natolik, že je klub ve vysokém provozním deficitu. Jsou známy i případy majitelů, kteří se kvůli klubu výrazně zadlužili.

1.2 Finanční analýza

V této kapitole budou definovány základní pojmy týkající se finanční analýzy podniků. Nejdříve bude charakterizována finanční analýza a její podstata, následně budou rozebrány účetní výkazy, ze kterých vychází finanční analýza a na konci budou vysvětleny metody a nástroje finanční analýzy a vybrané ukazatele.

Finanční analýza je systematický a komplexní rozbor dat z účetních výkazů. Analyzovat se dají položky z účetních výkazů, agregovaná data nebo vývojové tendence. Zahrnují především hodnocení a analýzu minulosti a přítomnosti, ale mohou také předpokládat budoucí vývoj. Slouží k hodnocení a finančnímu řízení podniku a jejím smyslem je vytvořit ucelené závěry o celkové finanční stránce podniku (Růčková a Roubíčková, 2012).

Kraftová (2002) dodává, že se finanční analýza zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek podniku, ale také problémů, které už nastaly nebo teprve mohou nastat. Dále získává informace o kvalitativních i kvantitativních vlastnostech zkoumaných podniků, které se nejčastěji vyjadřují prvotně v peněžních jednotkách.

Podle Knápkové a kol. (2017) je účelem finanční analýzy komplexní zhodnocení finanční situace podniku, které pomáhá odhalit významné skutečnosti. Dá se také využít jako zpětná vazba o tom, jak se podniku dařilo v uplynulých letech, a jestli splnil předpokládané cíle.

Nejčastějšími **uživateli finanční analýzy** jsou manažeři podniků, investoři, banky, obchodní partneři, konkurenti a zaměstnanci. Manažerům jde o využití získaných informací v prospěch podniku, především získání zpětné vazby využitelné k dlouhodobému řízení podniku. Investoři mají zájem o finanční informace podniku, protože v něm mají vložený svůj kapitál a očekávají jeho zhodnocení. Banky a obchodní partneři se zaměřují na to, jestli podnik zvládne hradit závazky. Konkurenti monitorují přes data získané z finanční analýzy situaci v ostatních podnicích nejčastěji ve stejném odvětví a zaměstnanci se zajímají o finanční stabilitu a prosperitu podniku (Růčková a Roubíčková, 2012).

Kraftová (2002) dále uvádí základní **cíle finanční analýzy**:

- posouzení vývoje podniku a poskytnutí informací pro budoucí rozhodování,
- analýza možných budoucích vývoju a výběr nejvhodnější varianty,
- porovnávání s ostatními podniky ve stejném odvětví,
- poskytnutí informací o podniku pro vnější partnery, věřitele a vlastníky.

Fáze finanční analýzy definují Růčková a Roubíčková (2012) následovně:

- rozbor na základě syntetických ukazatelů s cílem získání základních informací,
- hlubší rozbor zjištěných rozdílů přes ukazatele a souhrny,
- rozpoznávání hlavních příčin pozitivních i negativních rozdílů a návrh řešení.

1.2.1 Základní účetní výkazy

Účetní výkazy jsou základním pramenem finanční analýzy pro uživatele. Lze je dělit do dvou hlavních skupin, a to účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy tvoří přehled stavu a struktury majetku, tvorby a využití hospodářského výsledku, ale také o finančních tocích. Jde o veřejně dostupné dokumenty, které tvoří základ finanční

podnikové analýzy. Vnitropodnikové účetní výkazy nemají právně závaznou úpravu a nemusí se zveřejňovat. Vycházejí z potřeb dané firmy a využívají se především interně. Mohou sloužit pro zpřesnění výsledků finanční analýzy, protože jsou obvykle tvořeny častěji než jednou ročně (Růčková, 2021).

Kraftová (2002) dodává, že prameny finanční analýzy jsou kromě dat z účetních výkazů také kalkulace a rozpočtictví. Všechna data by měla být systematická, komplexní a konzistentní, tyto principy jsou právně zakotveny i v zákoně č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Mezi základní účetní výkazy patří podle Růčkové (2021):

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích,
- výkaz o změnách vlastního kapitálu.

Dále je důležité zmínit, že ne všechny účetní jednotky musí zveřejňovat tyto 4 dokumenty. V tabulce 1 je uvedeno rozdělení účetních jednotek podle velikosti na mikro, malou, střední a velkou. Účetní jednotka spadá do té kategorie, ve které splňuje alespoň 2 podmínky.

Tabulka 1: Kategorizace účetních jednotek

Typ účetní jednotky	Celková aktiva	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro	do 9 mil. Kč	do 18 mil. Kč	do 10
Malá	do 100 mil. Kč	do 200 mil. Kč	do 50
Střední	do 500 mil. Kč	do 1 000 mil. Kč	do 250
Velká	nad 500 mil. Kč	nad 1 000 mil. Kč	nad 250

Zdroj: Vlastní zpracování podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Zákonem daná kategorizace účetních jednotek určuje typ účetní jednotky, ale následně z ní vyplývají také povinnosti zveřejňování základních účetních výkazů a dalších finančních informací. V tabulce 2 je zobrazena vykazovací povinnost každého typu účetní jednotky, konkrétně zda musí účetní jednotka sestavovat výkaz cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu, zda musí sestavovat výroční zprávu, a také jakým způsobem musí tyto dokumenty zveřejnit.

Tabulka 2: Vykazovací povinnost podle typu účetní jednotky

Typ účetní jednotky	Povinnost sestavovat výkaz cash flow a vlastního kapitálu	Povinnost sestavení výroční zprávy	Způsoby zveřejnění
Mikro	Ne	Ne	Rozvaha
Malá	V případě auditu ano	Při určitých okolnostech ano	Rozvaha
Střední	Ano	Ano	V rozsahu podle auditora
Velká	Ano	Ano	V rozsahu podle auditora

Zdroj: Vlastní zpracování podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Z tabulky 2 vyplývá, že mikro a malé účetní jednotky musí zveřejňovat pouze rozvahu, což výrazně omezí možnosti finanční analýzy těchto podniků pro externí uživatele. V případě středních a velkých typů účetních jednotek už jsou k dispozici všechny výkazy důležité pro účely finanční analýzy, proto je možné sestavení v plném rozsahu pomocí různých metod a ukazatelů.

Rozvaha je základní účetní výkaz, který slouží pro posouzení konkrétní majetkové a finanční situace podniku k datu, ke kterému je sestaven. Je přehledem o majetku podniku (aktivech) a zdrojích krytí majetku (pasivech). Aktiva i pasiva jsou stavová veličina a musí se v rozvaze rovnat. Aktiva se dále dělí na dlouhodobý a krátkodobý majetek, pasiva se člení na vlastní kapitál a cizí zdroje. Při finanční analýze je zkoumán především stav a vývoj bilanční sumy a struktura a vývoj jednotlivých kapitol aktiv a pasiv (Růčková a Roubíčková, 2012).

Výkaz zisku a ztráty je sestavován za účelem rozpracování a zdůvodnění položky rozvahy C. III. Výsledek hospodaření. Zachycuje pohyb tokových veličin, konkrétně výnosů (například tržby nebo dotace) a nákladů (například prodej zboží, mzdy nebo daně) podniku v běžném i minulém období. Výkaz zisku a ztráty je vztažen k časovému intervalu, nikoliv k určitému okamžiku, v tom je hlavní rozdíl oproti rozvaze. Při finanční analýze je zkoumána struktura a dynamika jednotlivých položek výkazu, a také je zjišťována ziskovost daného podniku (Máče, 2018).

Přehled o peněžních tocích neboli výkaz cash flow srovnává zdroje peněžních prostředků (příjmy) s užitím peněžních prostředků (výdaji) za určité období pomocí bilanční formy. Člení se na provozní, investiční a finanční činnost a při finanční analýze se využívá k hodnocení finanční stability podniku (Růčková, 2021).

Cash flow neboli peněžní tok je definován jako skutečný pohyb peněžních prostředků účetní jednotky za dané období, který souvisí s její činností. Je základním východiskem pro řízení likvidity, tedy schopnosti účetní jednotky hradit v daném čase a objemu své závazky (Máče, 2018).

Výkaz o změnách vlastního kapitálu je doplňkový výkaz k straně pasiv v rozvaze, který ukazuje informace o zvýšení nebo snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu mezi určitými obdobími. Ve výkazu o změnách vlastního kapitálu se například nachází jmění, kurzové a oceňovací rozdíly nebo fondy účetní jednotky (Růčková, 2021).

1.2.2 Metody a nástroje finanční analýzy

Metody finanční analýzy slouží k hodnocení finančního zdraví firmy výhradně přes ukazatele finanční analýzy. Zásady volby metody finanční analýzy jsou podle Růčkové (2007):

- účelnost (odpovídá předem stanovenému cíli),
- nákladnost (je přiměřena návratnosti a vynaloženým prostředkům),
- spolehlivost (kvalitní využití dostupných dat).

Z výše uvedených zásad vyplývá, že by každá použitá metoda měla mít zpětnou vazbu na předem stanovený cíl za využití přiměřených finančních a časových prostředků. Základem takového výsledku jsou data, která by měla být celistvá a kvalitní.

Finanční analýzy se podle Kraftové (2002) dělí podle časové orientace na finanční analýzu ex post a finanční analýzu ex ante. Finanční analýza ex post je orientována retrospektivně, analyzuje tedy data z minulých let nebo účetních období. Získané informace jsou dále zpracovávány metodami a nástroji finanční analýzy a poté jsou předány manažerům podniku. Finanční analýza ex ante je orientována do budoucnosti, obvykle do období 1 až 3 let. Nejedná se o predikci, ale cílem je vytvořit dobré zázemí pro rozhodnutí v budoucnu.

Nástroje finanční analýzy jsou především ukazatele, které se dále dělí na extenzivní a intenzivní. Extenzivní ukazatele jsou definovány jako absolutní čísla vyjádřená většinou v peněžních jednotkách, dále se rozdělují na stavové, tokové nebo rozdílové. Intenzivní

ukazatele charakterizují úroveň zkoumaného jevu, tedy například poměr dvou extenzivních ukazatelů (Kraftová, 2002).

Elementární metody představují základ finančních analýz, protože obsahují všechny základní postupy používané v praxi. Součástí elementárních metod jsou podle Roubíčkové a Růčkové (2012) 4 základní analýzy:

- analýza stavových ukazatelů (horizontální a vertikální analýza),
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů (analýza fondů a cash flow),
- přímá analýza intenzivních ukazatelů (ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti),
- analýza soustav ukazatelů (pyramidové rozklady, DuPontův rozklad).

Horizontální analýza neboli analýza trendů ukazuje změny absolutních ukazatelů v čase. Vertikální analýza neboli procentní rozbor měří procentní podíl jednotlivých položek stejného druhu, například aktiv nebo pasiv v rozvaze. Analýza fondů využívá rozdílové ukazatele a zaměřuje se primárně na čistý pracovní kapitál. Cílem analýzy cash flow je vyjádření finanční síly podniku, tedy jestli je schopen vytvářet přebytky, které následně využije k financování. Přímá analýza intenzivních ukazatelů je více rozebrána v samostatné kapitole této bakalářské práce. Analýza soustav ukazatelů je kombinace výše zmíněných metod s cílem sestavit souhrnný model ukazatelů, který je možné dále rozkládat (Růčková, 2021).

1.2.3 Vybrané ukazatele finanční analýzy

V následující podkapitole budou rozebrány ty nejzákladnější ukazatele finanční analýzy, které budou poté prakticky využity v druhé části této bakalářské práce. Postupně budou teoreticky analyzovány ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti.

Nejzákladnější formou finanční analýzy je analýza poměrová, která využívá poměrové ukazatele z účetních výkazů. Tyto údaje je možné najít ve veřejně přístupných dokumentech, ale ne vždy se využívají všechny, záleží především na účelech a cílech dané finanční analýzy (Růčková a Roubíčková, 2012).

Ukazatele likvidity se dělí na 3 druhy, a to likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Samotný pojem likvidita je definován jako míra schopnosti daného podniku rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými bude schopen včas krýt závazky. Příliš nízká likvidita může znamenat, že podnik pravděpodobně nezvládne v určeném čase dostát svým závazkům, naopak zbytečně vysoká likvidita může být signálem toho, že podnik nedostatečně zhodnocuje svá aktiva (Růčková, 2021).

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně (L1) představuje pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy a je vypočítána podle vzorce 1. Obecně se uvádí, že přibližná optimální hodnota pro poměry České republiky je 0,6 až 1,1. Hodnota 0,2 se označuje jako kritická hodnota (Růčková a Roubíčková, 2012).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně (L2) určuje poměr mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky podniku, který je zobrazen ve vzorci 2. Tento poměr by se měl pohybovat kolem 1:1 až 1,5:1. Vyšší hodnota poměru znamená, že je podnik neefektivní ve využívání svých finančních prostředků (Kraftová, 2002).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Třetím typem likvidity je běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně. Je nejširším ukazatelem likvidity, protože v něm jsou zahrnuta všechna oběžná aktiva. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti daného podniku, avšak optimální hodnoty se pohybují mezi 1,5 a 2,5. Výpočet běžné likvidity je vyobrazen ve vzorci 3 (Růčková, 2021).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Každý typ ukazatelů likvidity má své stanovené ideální hodnoty, ale nejdůležitější je sledovat trend vývoje těchto hodnot, tedy sledovat je v dlouhodobém horizontu. Optimálně by hodnoty ukazatelů neměly vykazovat větší výkyvy a měly by být stabilní.

Ukazatele rentability zpracovávané pro potřeby této práce jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Pojem rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je definován jako schopnost podniku dosahovat zisk nebo tvořit nové zdroje použitím investovaného kapitálu. Hlavním účelem ukazatelů rentability je hodnocení efektivnosti zkoumané činnosti, což je důležitá informace především pro investory a manažery podniku (Růčková a Roubíčková, 2012).

Rentabilita aktiv (ROA) určuje celkovou výnosnost kapitálu nehledě na to z jakých zdrojů byly financovány. Vzhledem k této skutečnosti je zřejmé, že ukazatel měří souhrnnou efektivnost podniku. Rentabilita aktiv se dá vypočítat za pomoci vzorce 4 podílem zisku a celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2021).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zobrazuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci nebo akcionáři. Díky tomuto ukazateli je možné zjistit, jestli byl jejich kapitál dostatečně efektivně využíván k zisku. Růst tohoto ukazatele může znamenat například zvýšení hospodářského výsledku nebo zmenšení podílu vlastního kapitálu v podniku. Výpočet ukazatele je zobrazen ve vzorci 5 (Růčková, 2021).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Rentabilita tržeb (ROS) představuje poměr zisku a tržeb, který je uveden ve vzorci 6. Vzorec vyjadřuje ziskovou marži, kterou může podnik porovnávat s konkurencí v daném oboru. Pokud je hodnota nižší než v odvětví, znamená to, že ceny výrobků jsou nízké nebo náklady příliš vysoké (Růčková, 2021).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

Obecně se dá říct, že čím vyšší ukazatele rentability podniku, tím lépe. Ideální by byla dlouhodobě vzrůstající tendence hodnot. Při klesající tendenci je třeba identifikovat důvody snížení ukazatelů a pokusit se o nápravu.

Ukazatele zadluženosti ukazují podíl cizího kapitálu k celkovému nebo vlastnímu kapitálu. To, že je podnik zadlužený nemusí nutně být špatně, je obvyklé, že je v udržitelné míře využíván cizí kapitál ku prospěchu podniku. Manažeři obvykle určují strukturu financování, tedy podíl vlastního a cizího kapitálu, podle míry rizika, které tento proces přináší. Mezi ukazatele zadluženosti zpracovávané v této práci patří equity ratio, debt ratio a úrokové krytí (Kraftová, 2012).

Debt ratio je základním ukazatelem zadluženosti. Představuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, ale také může pro investory znamenat, že podnik je rentabilnější. Jeho výpočet je uveden ve vzorci 7 (Růčková, 2021).

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Equity ratio vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům a je vypočítaný ve vzorci 8. Ukazuje, jakým způsobem a v jakém poměru jsou financována aktiva podniku. (Růčková a Roubíčková, 2012).

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Úrokové krytí určuje, jestli je pro podnik jeho dluhové zatížení únosné. Ukazatel udává, v jaké míře je zisk vyšší než úroky a je vypočítán pomocí vzorce 9. Adekvátní poměr by měl být vyšší než 3, aby měl podnik dostatečnou rezervu (Růčková, 2021).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části této bakalářské práce budou nejprve podrobně představeny tři sportovní kluby z Pardubic, u kterých budou následně provedeny finanční analýzy. V poslední části práce budou výsledky finančních analýz porovnány a budou uvedeny návrhy na zlepšení finančního zdraví vybraných klubů.

2.1 Představení vybraných organizací

V následující podkapitole budou postupně představeny kluby HC Dynamo Pardubice, FK Pardubice a BK Pardubice z pohledu historie, úspěchů, finanční situace a současnosti.

2.1.1 HC Dynamo Pardubice

HC Dynamo Pardubice, celým názvem Hockey Club Dynamo Pardubice a. s., je český profesionální hokejový klub sídlící v Pardubicích. Byl založen v roce 1923 pod názvem LTC Pardubice, později byl dvanáctkrát přejmenován. Mezi nejznámější názvy patřila Tesla Pardubice nebo právě Dynamo Pardubice, které využívá klub od roku 2015, ale využíval ho také v letech 1952 až 1960. Současné logo klubu je zobrazeno na obrázku 2. Klubové barvy jsou červená a bílá (Představení klubu HC Dynamo Pardubice, 2025).



Obrázek 2: Logo HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Webové stránky HC Dynamo Pardubice

Dynamo Pardubice se řadí k nejúspěšnějším a nejtradičnějším hokejovým týmům v České republice, to dokládají tři mistrovské tituly v československé a další tři v české lize, poslední ze sezóny 2011/2012. Na mezinárodní scéně se klubu podařilo dvakrát probojovat do finále Poháru mistrů evropských zemí a jednou do finále Spenglerova poháru. Mezi nejznámější

hokejisty, kteří oblékali pardubický dres, můžeme řadit například Vladimíra Martince, Dominika Haška nebo Milana Hejduka.

V současné době působí Dynamo Pardubice v Tipsport Extralize, tedy nejvyšší lize v České republice, a to nepřetržitě od roku 1950. Své domácí zápasy hraje v pardubické Enteria Aréně, která pojme 10 194 diváků, ale už teď je rozhodnuto, že se klub bude stěhovat do nové multifunkční arény, která bude v následujících letech v Pardubicích postavena (Historie v kostce HC Dynamo Pardubice, 2025).

Právní formou klubu je akciová společnost se základním kapitálem ve výši 22,9 mil. Kč. Struktura akcionářů je podle účetní závěrky ze sezóny 2023/2024:

- HokejPce s. r. o. (52,32 % akcií),
- Statutární město Pardubice (45,87 % akcií),
- Dušan Salfický (0,85 % akcií),
- Petr Čáslava (0,85 % akcií),
- Spolek HC Pardubice (0,11 % akcií).

Majoritním vlastníkem klubu je od roku 2020 společnost HokejPce vedená Petrem Dědkem, který patří mezi nejbohatší Čechy. Předsedou představenstva klubu je Ondřej Heřman, ředitelem je Ivan Čonka a třetím členem představenstva je Petr Sýkora. Předsedou dozorčí rady je majitel Petr Dědek.

Finanční zázemí klubu je v posledních letech velmi stabilní, v sezóně 2024/2025 měl klub Dynamo Pardubice rozpočet zhruba 350 mil. Kč, což je rekord v rámci české extraligy. Rozpočet se plánuje jako vyrovnaný, ale v posledních letech klub opakovaně vykazoval vysokou provozní ztrátu (Výroční zpráva HC Dynamo Pardubice, 2024).

2.1.2 FK Pardubice

FK Pardubice, celým názvem Fotbalový klub Pardubice a. s., je profesionální fotbalový klub, který sídlí v Pardubicích. Byl založen v roce 2008 spojením 3 pardubických fotbalových klubů, konkrétně šlo o kluby FK Junior, MFK Pardubice a Tesla Pardubice. Strategii klubu je soustředit se výhradně na vlastní odchovance a mládež z východočeského regionu.

Po založení se klub dostal ze čtvrté nejvyšší soutěže po dvou letech do třetí a po dalších dvou sezónách dokonce do druhé nejvyšší ligy, ve které strávil 8 let. V sezóně 2019/2020 se klubu podařilo tuto soutěž vyhrát a tím si zajistit postup do Fortuna ligy, tedy nejvyšší české fotbalové ligy. Největším dosavadním úspěchem v moderní historii klubu je 7. místo, které získali hráči

Pardubice hned v premiérovém ročníku v nejvyšší soutěži (Stručná historie klubu FK Pardubice, 2025).

Své domácí zápasy hraje od února 2023 v nově zrekonstruované CFG Aréně v Pardubicích, která pojme 4 620 diváků. Logo klubu je zobrazeno na obrázku 3 a klubovými barvami jsou červená, bílá a modrá.



Obrázek 3: Logo FK Pardubice

Zdroj: Webové stránky FK Pardubice

Klub FK Pardubice je rozdělen na 2 právní složky. Akciová společnost Fotbalový klub Pardubice, která se zaměřuje pouze na profesionální část klubu, což je pouze A-tým, a zapsaný spolek FK Pardubice, který pojímá mládež a ženskou složku klubu. Pro účely této práce bude dále analyzována pouze profesionální složka klubu. Šéfem klubu je Vladimír Pitter, sportovním ředitelem je Vít Zavřel, další dva členové představenstva jsou Jaroslav Novák a Ladislav Novák (Základní informace o klubu FK Pardubice, 2025 a Vedení klubu FK Pardubice, 2025).

Finanční situace klubu se po postupu do nejvyšší soutěže stabilizovala, postupně se zvyšoval sezónní rozpočet, který momentálně překračuje 100 mil. Kč. Klubu se zvýšily výdělky po přesunu na nový stadion i postupu do nejvyšší ligy, dalšími výraznými přispěvateli do klubového rozpočtu jsou sponzoři, město Pardubice nebo příjmy z televizních práv. Významnou příjmovou složkou je také prodej hráčů, nejčastěji vlastních odchovanců do lepších českých i zahraničních týmů.

2.1.3 BK Pardubice

BK Pardubice, celým názvem Basketbalový klub KVIS Pardubice, je profesionální basketbalový klub působící v Pardubicích. Byl založen v roce 1956 pod názvem RH Pardubice. Klub hraje stabilně na předních příčkách české nejvyšší basketbalové soutěže, Kooperativa NBL (Základní informace o klubu BK Pardubice, 2025).

Největšími klubovými úspěchy jsou mistrovský titul v roce 1984 a vítězství v Českém poháru v letech 1994 a 2016. BK Pardubice se také pravidelně účastní mezinárodních soutěží, mezi nejlepší umístění na mezinárodním poli patří několikanásobná účast v 16 nejlepších týmech v soutěži FIBA Europe Cup (Historie klubu BK Pardubice, 2025).

Své domácí zápasy hraje ve Sportovní hale Dašická v Pardubicích s kapacitou 1 400 diváků. Klubové barvy jsou červená a bílá, logo klubu je zobrazeno na obrázku 4.



Obrázek 4: Logo BK Pardubice

Zdroj: Webové stránky BK Pardubice

Právní formou klubu BK Pardubice je akciová společnost se základním kapitálem 3,2 mil. Kč. Předsedou představenstva je Pavel Stara, generálním manažerem je Martin Marek a sportovním ředitelem je Radek Nečas (Kontakty BK Pardubice, 2025).

Finanční zázemí klubu je zajišťováno díky sponzorům a podpoře města Pardubice, klub v současnosti pracuje s rozpočtem kolem 35 mil. Kč, ze kterých směřuje zhruba 25 mil. Kč pouze na profesionální A-tým.

2.2 Finanční analýza

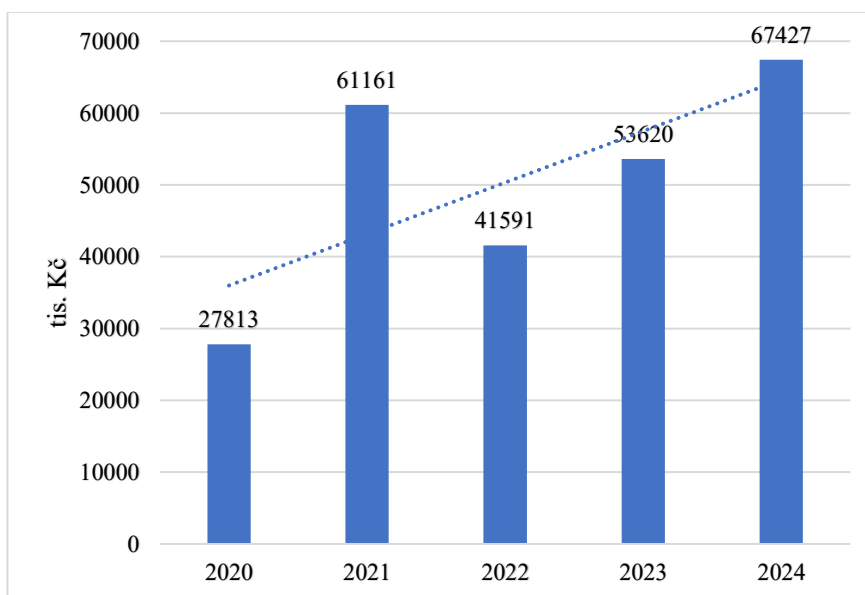
V této části práce budou zpracovány výsledky provedených finančních analýz z účetních dokumentů klubů HC Dynamo Pardubice, FK Pardubice a BK Pardubice. U každého klubu bude postupně analyzována rozvaha, následně výkaz zisku a ztráty a jako poslední budou uvedeny vybrané ukazatele finanční analýzy. Návrhy na zlepšení finančního zdraví vybraných klubů budou prezentovány v kapitole následující.

2.2.1 Finanční analýza klubu HC Dynamo Pardubice

Finanční analýza klubu HC Dynamo Pardubice byla provedena z rozvah a výkazů zisku a ztráty v letech 2020 až 2024.

Analýza rozvahy

Při analýze celkového objemu aktiv a pasiv je zřejmá vysoká stoupající tendence zachycená na obrázku 5. Od roku 2020 do roku 2024 došlo k více než dvojnásobnému nárůstu celkového objemu aktiv a pasiv. Tento výrazný nárůst je spojený s novým majitelem klubu HC Dynamo Pardubice, který začal po předchozích majitelích a pandemii Covid-19 výrazně investovat do klubu.

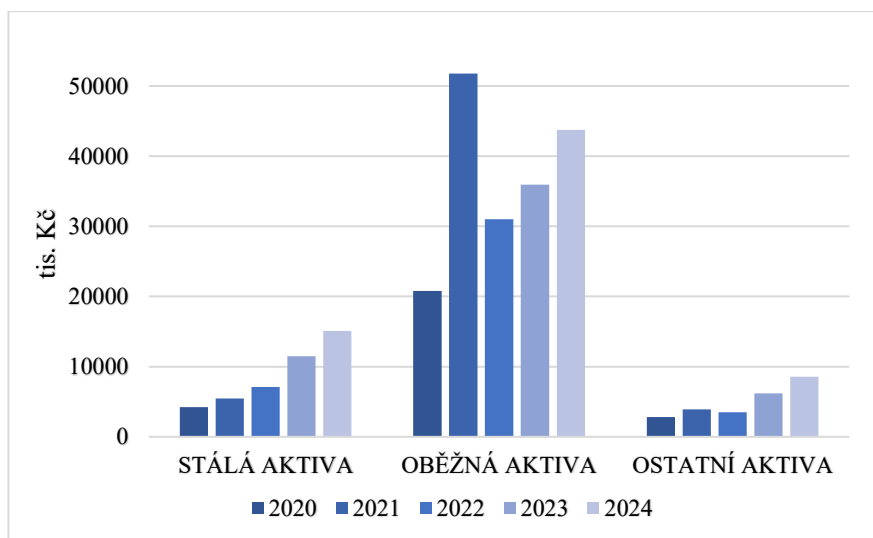


Obrázek 5: Analýza celkového objemu aktiv a pasiv HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah HC Dynamo Pardubice

Z horizontální analýzy aktiv je patrný nárůst všech typů aktiv zobrazený na obrázku 6. Největší složkou aktiv jsou oběžná aktiva, která rovnoměrně stoupala kromě roku 2021, kdy je možné pozorovat velký nárůst až na necelých 52 mil. Kč. Tento výkyv lze podle rozvahy přičíst

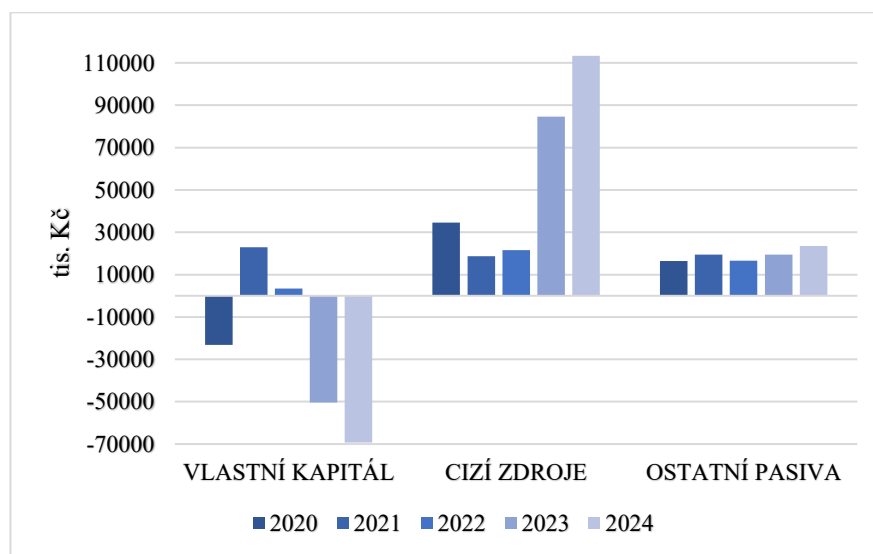
náhlým zvýšením peněžních prostředků na účtech a také zvýšením krátkodobých pohledávek. V následujících letech se již oběžná aktiva stabilizovala a pokračovala v pravidelném menším nárůstu.



Obrázek 6: Horizontální analýza aktiv HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah HC Dynamo Pardubice

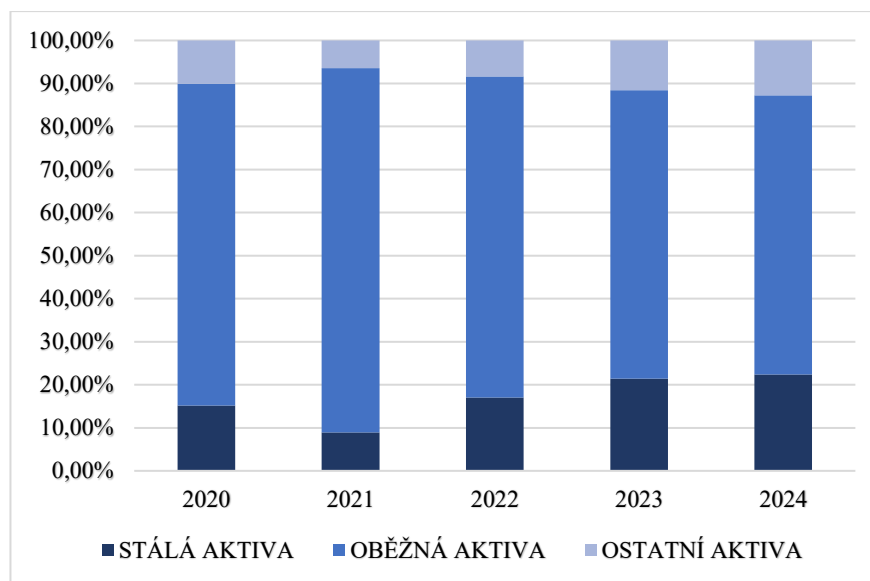
Horizontální analýza pasiv je k vidění na obrázku 7. Největší složkou pasiv jsou cizí zdroje, které v roce 2024 dosahovaly více než 113 mil. Kč a výrazný nárůst zaznamenaly v roce 2023. Ostatní pasiva stabilně narůstají. Složka vlastního kapitálu se dostala do kladných čísel pouze v letech 2021 a 2022.



Obrázek 7: Horizontální analýza pasiv HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah HC Dynamo Pardubice

Vertikální analýza aktiv vyjadřuje podíl jednotlivých složek k celkovým aktivům. Podle obrázku 8 je zřejmé, že jednoznačně největší složkou jsou oběžná aktiva, jejich podíl ale od roku 2021 neustále klesá na úkor stálých i ostatních aktiv.



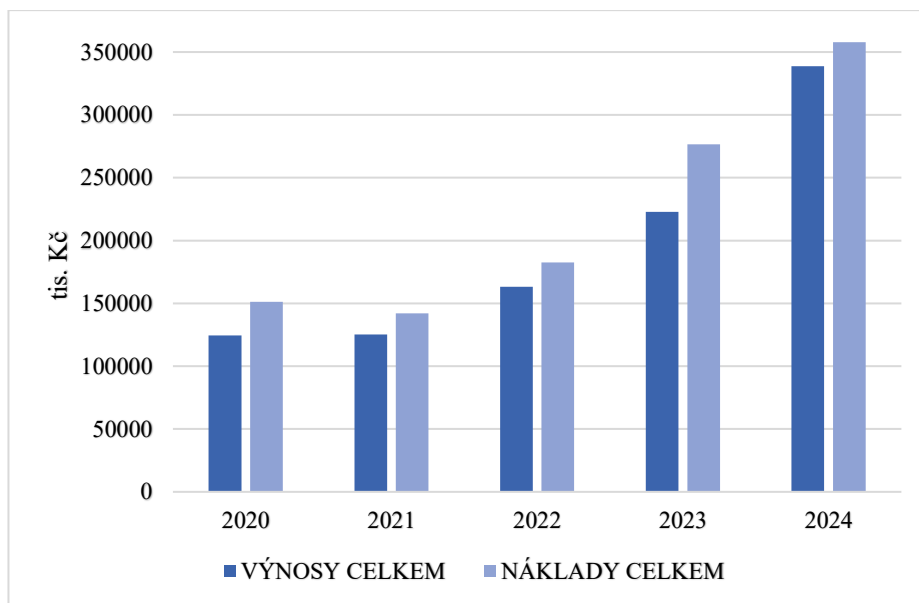
Obrázek 8: Vertikální analýza aktiv HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah HC Dynamo Pardubice

V rozvaze je možné najít velké výkyvy jednotlivých položek během sledovaného období. Například stavby v položce dlouhodobý hmotný majetek zaznamenaly od roku 2020 do roku 2024 více než čtyřnásobný nárůst. Velké kolísání je patrné u vlastního kapitálu zejména kvůli vysokým ztrátám zapříčiněným výsledky hospodaření z minulých let, které například v roce 2023 dosahovaly 53,7 mil. Kč. Dalším významným výkyvem na straně pasiv je snížení základního kapitálu klubu z 54,7 mil. Kč na 22,9 mil Kč mezi lety 2020 a 2021.

Analýza výkazu zisku a ztráty

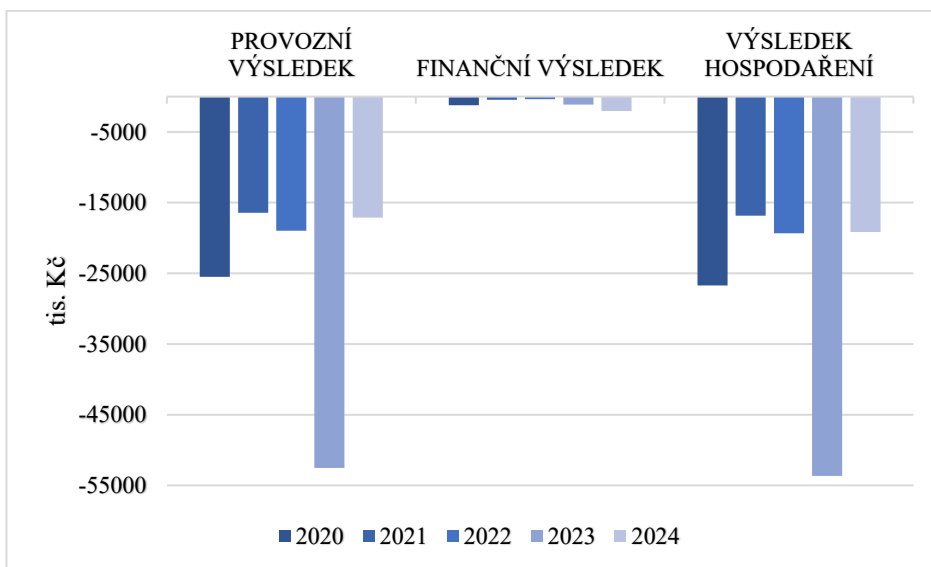
Z obrázku 9 je zřejmý vysoký nárůst nákladů i výnosů v průběhu celého sledovaného období, který je způsoben celkovým finančním i nefinančním rozvojem klubu. V každém roce ale převyšují celkové náklady celkové výnosy, což znamená, že je klub každý rok ve sledovaném období v záporných číslech výsledků hospodaření. Nejvyšší náklady byly necelých 360 mil. Kč v roce 2024. Ve stejném roce byly zaznamenány i nejvyšší výnosy, které dosahovaly 338,6 mil. Kč.



Obrázek 9: Vývoj nákladů a výnosů HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

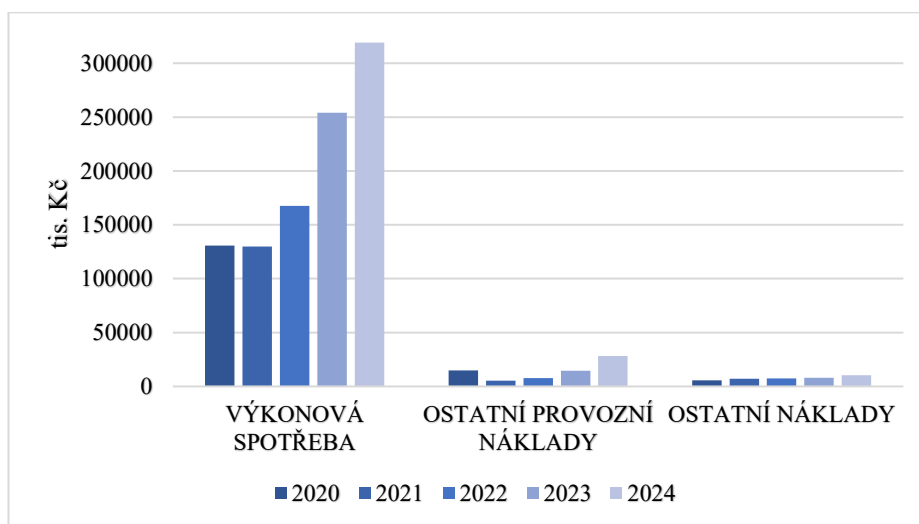
Výsledek hospodaření klubu HC Dynamo Pardubice byl ve všech sledovaných letech v mínusu. Nejvyšší ztráta byla zaznamenána v roce 2023 a činila 53,7 mil. Kč. V posledním sledovaném roce už byla ztráta výrazně menší. Výsledek hospodaření je součtem provozního a finančního výsledku. V případě klubu HC Dynamo Pardubice tvoří většinu výsledku hospodaření provozní výsledek. Finanční výsledek klubu je však také stále ve ztrátě a nijak výrazně nekolísá. Všechny výsledky hospodaření jsou uvedeny na obrázku 10.



Obrázek 10: Analýza výsledků hospodaření HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

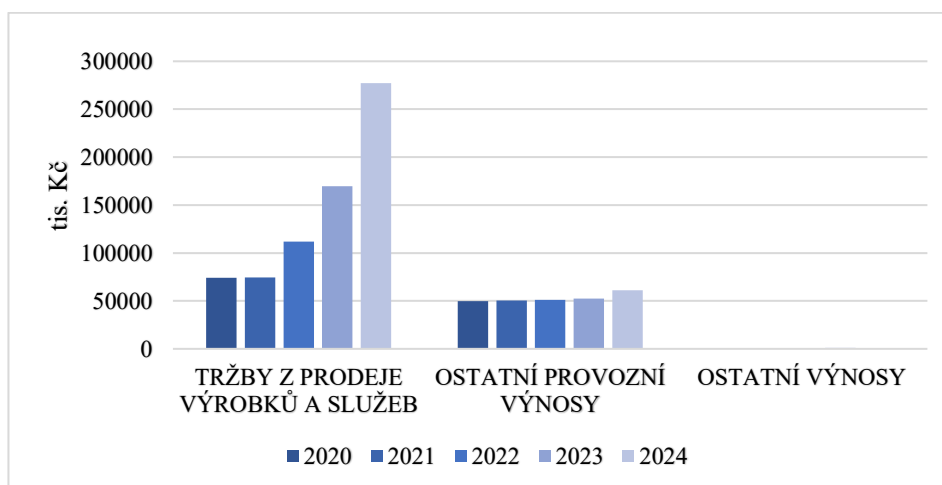
Horizontální analýza nákladů je zobrazena na obrázku 11 a odhaluje, že většinu nákladů klubu tvoří výkonová spotřeba, která v posledních letech výrazně stoupala. V roce 2024 dosahuje už 319 mil. Kč. Ostatní provozní náklady a ostatní náklady tvoří malou složku nákladů, ale také stabilně rostou.



Obrázek 11: Horizontální analýza nákladů HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

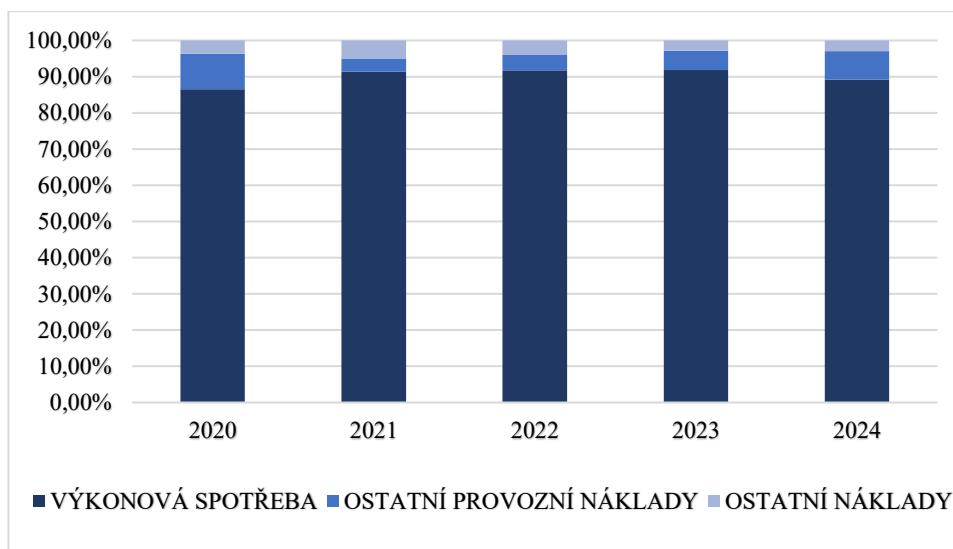
Z horizontální analýzy výnosů na obrázku 12 je patrné, že největší složkou výnosů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které se navíc od roku 2020 do roku 2024 výrazně zvýšily téměř na čtyřnásobek. Další výraznou složkou výnosů jsou ostatní provozní výnosy, které se kromě roku 2024 stabilně drží na podobných číslech. Ostatní výnosy se ve sledovaném období pohybovaly pod hranicí 1 milionu Kč.



Obrázek 12: Horizontální analýza výnosů HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

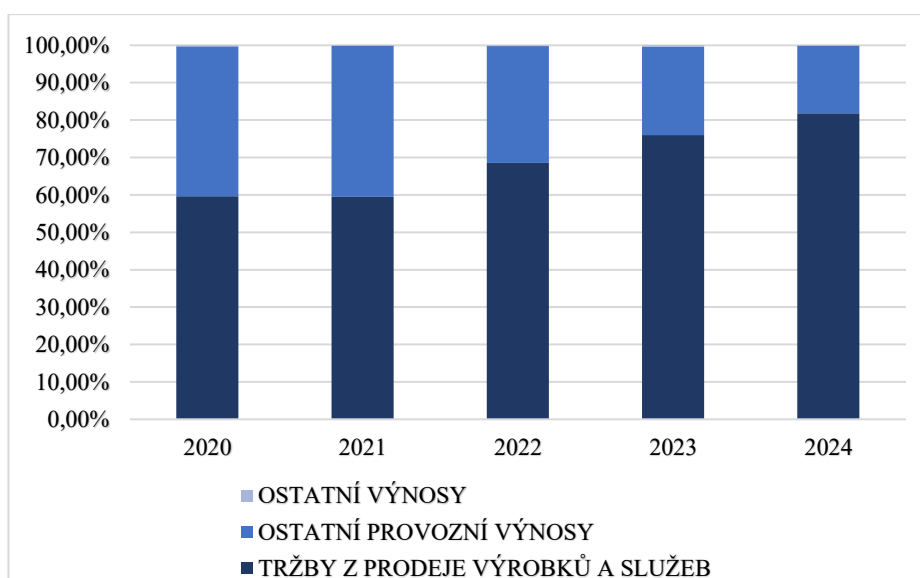
Při vertikální analýze nákladů klubu na obrázku 13 je viditelný podobný podíl všech tří složek nákladů ve všech sledovaných letech. Výkonová spotřeba je zastoupena zhruba 90 % a ostatní provozní náklady a ostatní náklady společně tvoří zbylých 10 % nákladů.



Obrázek 13: Vertikální analýza nákladů HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

Vertikální analýza výnosů je zobrazena na obrázku 14. Je patrné, že tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří většinu výnosů klubu a jejich poměr se stále zvětšuje. V roce 2020 se jednalo o 59,6 % a v roce 2024 je podíl již 81,7 %. Tento nárůst je zapříčiněn pandemií Covid-19.



Obrázek 14: Vertikální analýza výnosů HC Dynamo Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

Ve sledovaném období jsou zřejmé velké výkyvy u některých položek výkazu zisku a ztráty. U výnosů se jedná například o výše zmíněné tržby z prodeje výrobků a služeb. U nákladů je možné pozorovat velký nárůst například u položek služby nebo spotřeba materiálu a energie, což může souviset se zvýšenou inflací ve sledovaném období a výrazným zdražováním energií. V potaz je potřeba vzít i celkový rozvoj klubu, který od roku 2020 probíhá.

Analýza ukazatelů finanční analýzy

Ukazatele likvidity klubu HC Dynamo Pardubice jsou zobrazeny v tabulce 3. Ideální hodnota okamžité likvidity se uvádí mezi 0,6 až 1,1, což klub nesplňuje ani v jednom ze sledovaných roků. Avšak kromě roku 2024 jim není vůbec daleko a optimálními hodnotám se přibližuje. Ideální hodnota pohotové likvidity se uvádí kolem 1 až 1,5, to klub splňuje v roce 2022 a přibližuje se tomu i v roce 2023. Stejná situace platí i pro běžnou likviditu u které se uvádí optimální hodnota 1,5 až 2,5. Velký pokles likvidity v roce 2024 pozorovatelný u všech tří typů likvidity je způsoben velmi velkým nárůstem krátkodobých závazků, konkrétně položkou závazky – ovládaná nebo ovládající osoba v hodnotě 50 mil. Kč.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity HC Dynamo Pardubice

	2020	2021	2022	2023	2024
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,412	1,718	0,593	0,384	0,085
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,561	2,675	1,333	0,883	0,399
BĚŽNÁ LIKVIDITA	0,602	2,759	1,438	0,982	0,433

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů HC Dynamo Pardubice

Ukazatele rentability zobrazené v tabulce 4 vykazují záporná čísla, protože se klub nacházel v celém sledovaném období ve ztrátě. V roce 2024 se ale všechny tři ukazatele přibližují nule. Největší výkyv byl u rentability vlastního kapitálu v roce 2022, když ukazatel zaznamenal hodnotu -5,624, což bylo způsobeno velmi nízkou hodnotou položky vlastní kapitál v rozvaze.

Tabulka 4: Ukazatele rentability HC Dynamo Pardubice

	2020	2021	2022	2023	2024
RENTABILITA AKTIV	-0,489	-0,735	-0,843	-2,341	-0,835
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	-1,154	-0,737	-5,624	-1,067	-0,276
RENTABILITA TRŽEB	-0,360	-0,226	-0,173	-0,317	-0,069

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů HC Dynamo Pardubice

Ukazatele zadluženosti ukazují strukturu vlastního a cizího kapitálu vůči celkovým aktivům. Součet těchto ukazatelů se vždy rovná jedné, ale v letech 2020, 2023 a 2024 byla hodnota equity ratio záporná, protože vlastní kapitál nabýval v těchto letech záporných hodnot. Ve všech sledovaných letech kromě roku 2021 byl ukazatel debt ratio výrazně vyšší, což znamená, že klub využíval cizí kapitál víc než vlastní kapitál.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti HC Dynamo Pardubice

	2020	2021	2022	2023	2024
DEBT RATIO	3,040	0,451	0,862	2,470	2,578
EQUITY RATIO	-2,040	0,549	0,138	-1,470	-1,578

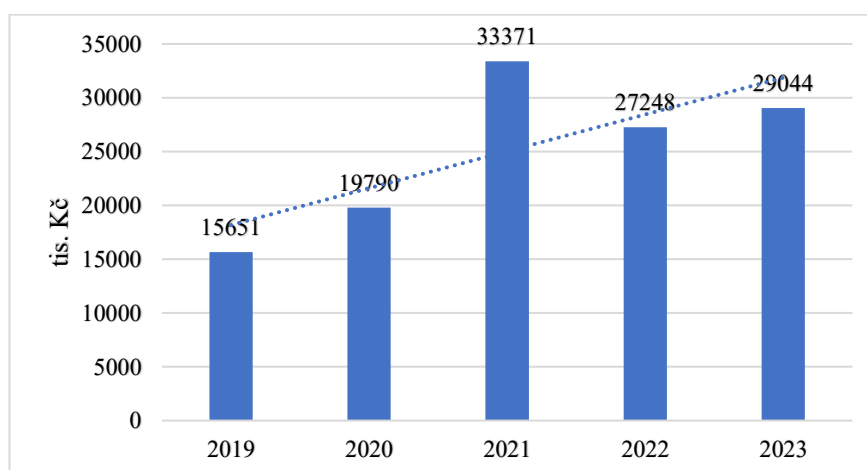
Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů HC Dynamo Pardubice

2.2.1 Finanční analýza klubu FK Pardubice

Finanční analýza klubu FK Pardubice byla provedena z rozvah z let 2019 až 2023 a výkazů zisku a ztráty z let 2020 až 2023.

Analýza rozvahy

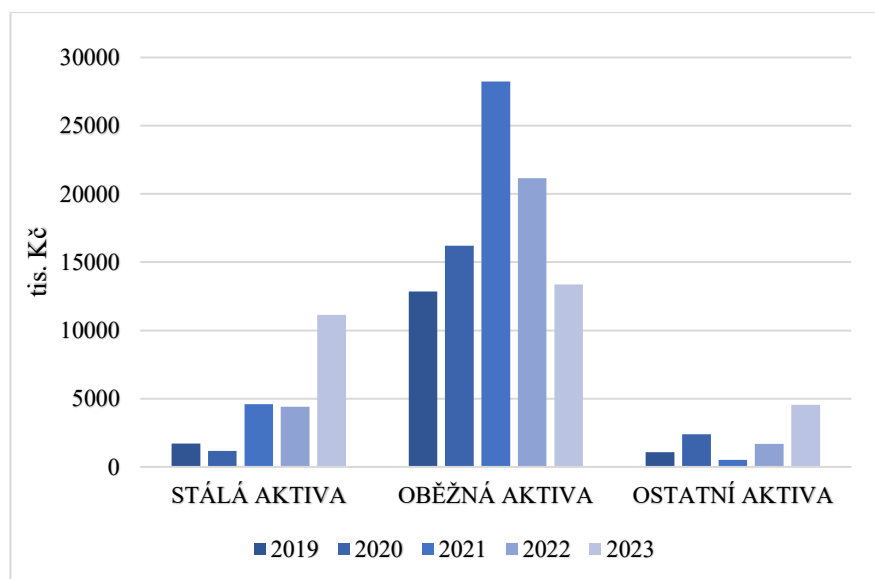
Z analýzy celkového objemu aktiv a pasiv na obrázku 15 je patrná výrazná stoupající tendence, která je způsobená ekonomickým rozvojem klubu a také koncem pandemie Covid-19. Největší výkyv objemu aktiv a pasiv byl zaznamenán v roce 2021, tedy v roce s nejzásadnějšími opatřeními proti pandemii Covid-19.



Obrázek 15: Analýza celkového objemu aktiv a pasiv FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah FK Pardubice

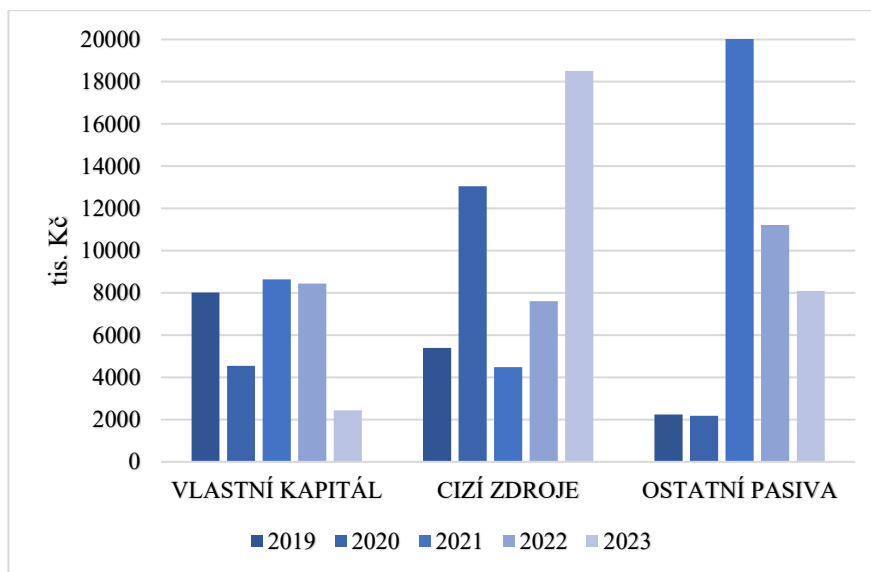
Z horizontální analýzy aktiv zobrazené na obrázku 16 vyplývá, že největší podíl aktiv klubu tvoří aktiva oběžná, které v roce 2021 dosahovala 28,2 mil. Kč. Od tohoto roku ale výrazně klesala a v posledním sledovaném roce už zaznamenala pouze 13,4 mil. Kč, což je více než dvojnásobný pokles. Nezanedbatelná nejsou ani další dva typy aktiv, stálá aktiva mají vysoce stoupavou tendenci, když od roku 2019 do roku 2023 zaznamenala více než šestinásobný přírůstek. Ostatní aktiva také v průběhu sledovaného období výrazně stoupala a v roce 2023 již zaznamenala hodnotu 4,5 mil. Kč.



Obrázek 16: Horizontální analýza aktiv FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah FK Pardubice

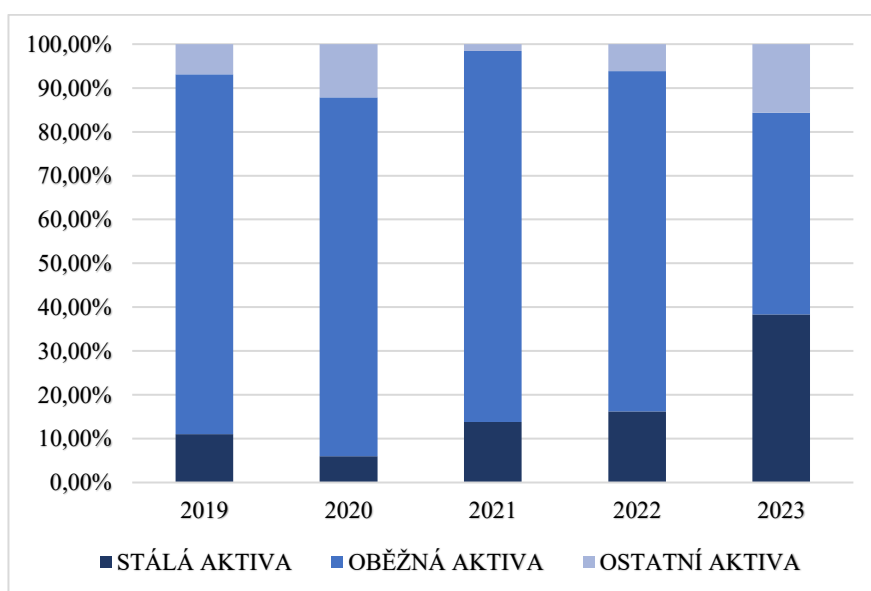
Horizontální analýza pasiv odhaluje velké výkyvy u všech tří typů pasiv. Ostatní pasiva zaznamenala v roce 2021 velmi vysoký nárůst způsobený položkou časové rozlišení pasiv v rozvaze na téměř desetinásobek hodnoty v roce předcházejícím. Vlastní kapitál i cizí zdroje zaznamenaly v letech 2019, 2021 a 2022 poměrně stabilní hodnoty. V letech 2020 a 2023 se hodnoty vlastního kapitálu výrazně snížily a hodnoty cizích zdrojů naopak vzrostly. Maximum cizích zdrojů bylo zaznamenáno v roce 2023, jednalo se o hodnotu 18,5 mil. Kč. Tento výkyv mohl souviset se stěhováním na nově přestavěný stadion. Vlastní kapitál ve stejném roce klesl kvůli vyšší ztrátě z hospodářského výsledku za běžné období. Struktura pasiv v jednotlivých letech je zobrazena na obrázku 17.



Obrázek 17: Horizontální analýza pasiv FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah FK Pardubice

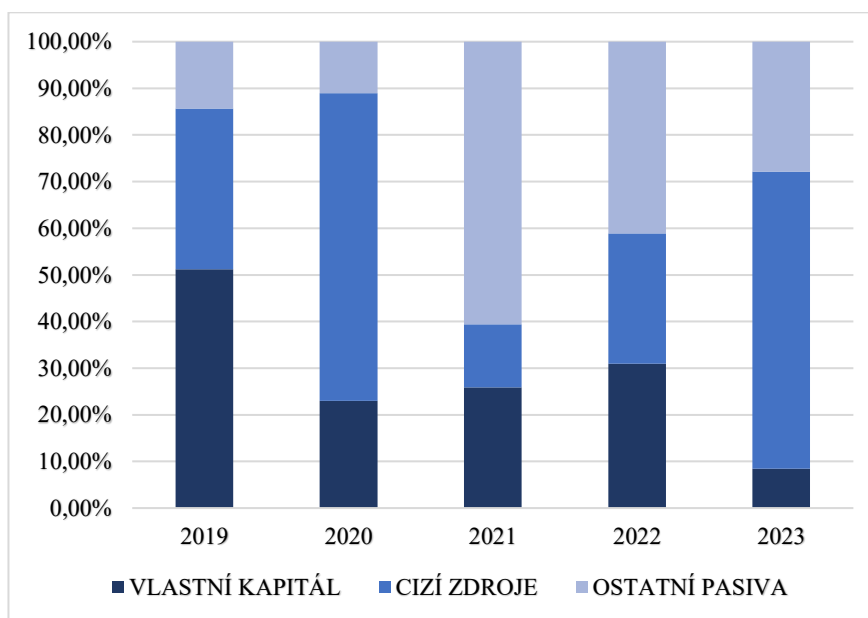
Vertikální analýza aktiv zobrazuje procentuální podíl tří typů aktiv klubu. V prvním sledovaném roce tvořila podle grafu vyobrazeném na obrázku 18 oběžná aktiva většinu veškerých aktiv s 82,10 %. V průběhu let se ale podíl výrazně zmenšil a v roce 2023 byl pouze 46,01 %. Stálá aktiva zaznamenala velký nárůst v roce 2023 z 16,20 % na 38,34 %. Složku s nejmenším podílem tvoří ostatní aktiva, která v roce 2023 také výrazně vzrostla a zaujímá 15,63 % podíl.



Obrázek 18: Vertikální analýza aktiv FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah FK Pardubice

Vertikální analýza pasiv klubu FK Pardubice zobrazená na obrázku 19 vykazuje u všech tří sledovaných typů pasiv velké výkyvy. V prvním sledovaném roce měl největší podíl na pasivech vlastní kapitál, v letech 2020 a 2023 to byly cizí zdroje a v letech 2021 a 2022 ostatní pasiva.



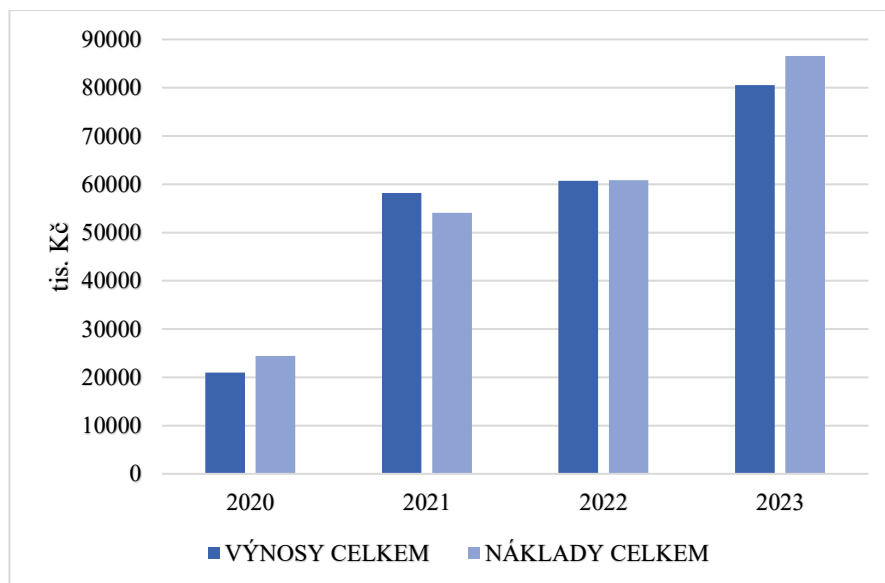
Obrázek 19: Vertikální analýza pasiv FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah FK Pardubice

Z výše uvedených grafů je zřejmé, že klub FK Pardubice prošel turbulentním ekonomickým obdobím, které v rozvaze zanechalo mnoho výkyvů, které mohly souviset se stavbou a přesunem na nově zrekonstruovaný stadion nebo postupem do první fotbalové ligy v roce 2020. Významným výkyvem v rozvaze je například nárůst dlouhodobých pohledávek na straně aktiv mezi lety 2020 a 2021 o 14,6 mil. Kč.

Analýza výkazu zisku a ztráty

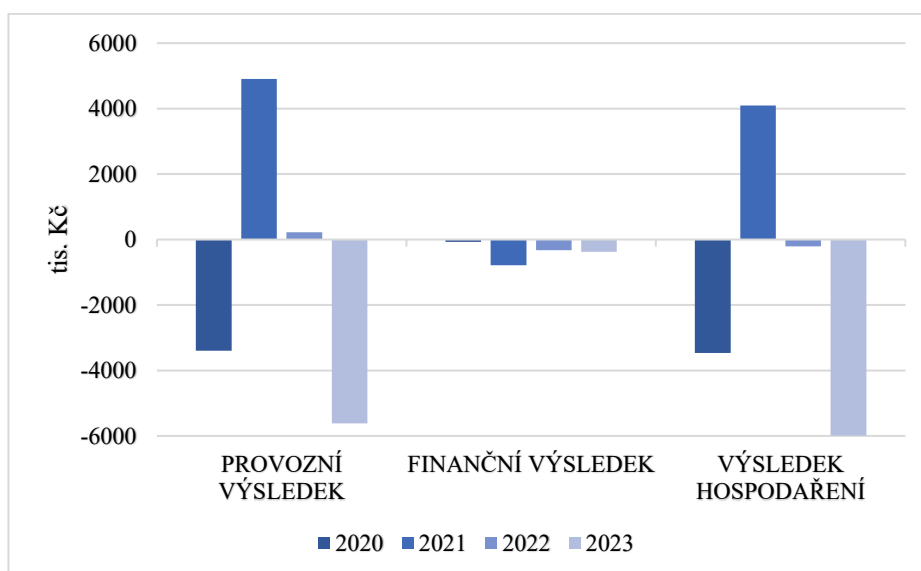
Z grafu vývoje nákladů a výnosů klubu FK Pardubice uvedeném na obrázku 20 je zřejmý stoupající trend celkového objemu nákladů i výnosů. Do zisku se však klub dostal pouze v roce 2021, ve všech ostatních letech sledovaného období byl ve ztrátě. Nejmenší objem nákladů a výnosů byl zaznamenán v roce 2020, což souvisí s pandemií Covid-19. V roce 2023 dosahovaly výnosy 80,6 mil. Kč a náklady 86,6 mil. Kč, což je zhruba čtyřnásobek hodnot zaznamenaných v roce 2020. Tento růst je způsoben celkovým ekonomickým rozvojem klubu a postupem do první české fotbalové ligy.



Obrázek 20: Vývoj nákladů a výnosů FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

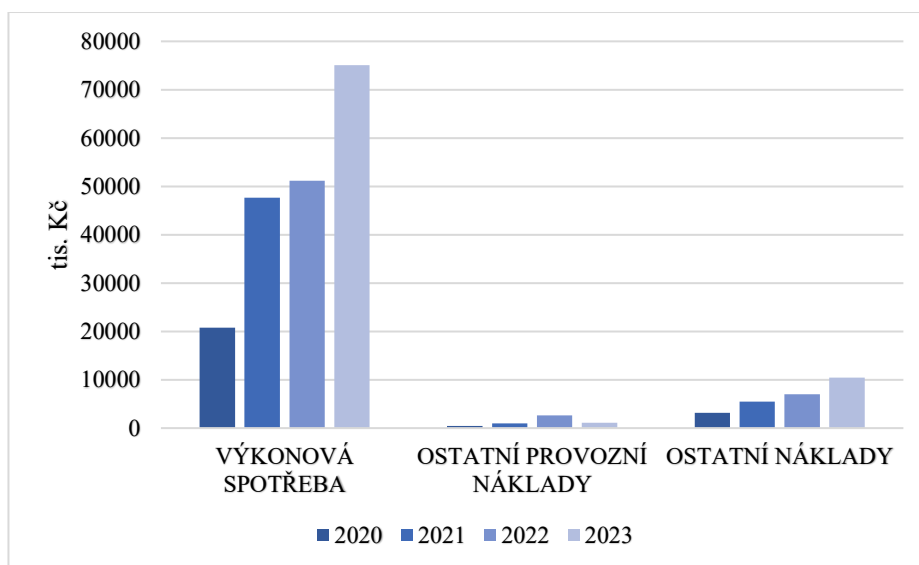
Výsledek hospodaření je tvořen součtem finančního a provozního výsledku a je zobrazen na obrázku 21. Je patrné, že klub v této době procházel ekonomicky turbulentním vývojem, protože v roce 2020 skončil ve ztrátě 3,5 mil. Kč, ale hned rok poté byl v zisku 4,1 mil. Kč. V posledním sledovaném roce skončil ve ztrátě až 6 mil. Kč. Většinu výsledku hospodaření tvoří provozní výsledek, který téměř kopíruje graf výsledku hospodaření. Finanční výsledek vykazuje poměrně stabilní čísla, která se pohybují ve ztrátě do 800 tis. Kč.



Obrázek 21: Analýza výsledků hospodaření FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

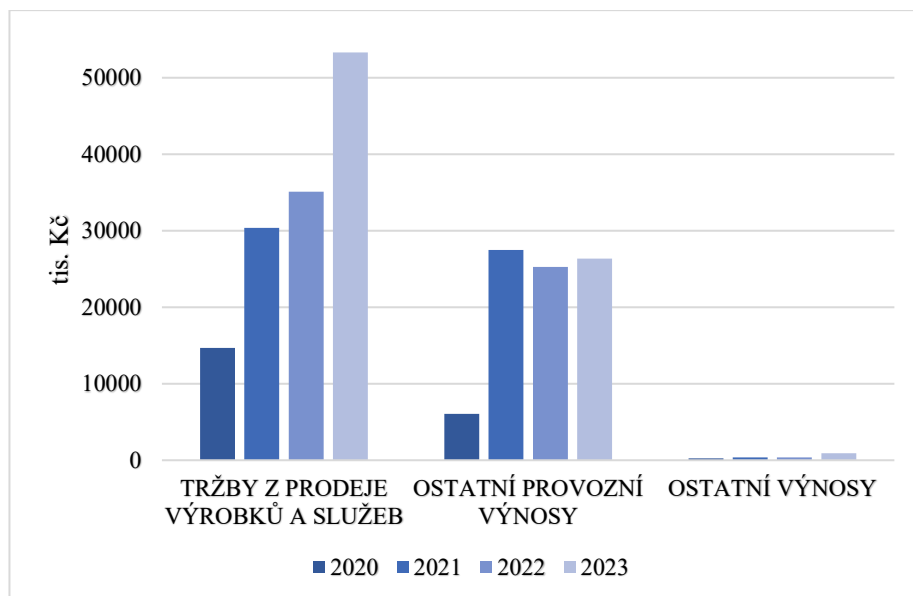
Horizontální analýza nákladů je na obrázku 22. Náklady jsou rozděleny do tří hlavních skupin, z nichž největší je jednoznačně výkonová spotřeba, která vykazuje vysoký hodnotový růst. V roce 2023 činila hodnota výkonové spotřeby 75 mil. Kč. Ostatní náklady zaznamenaly stabilní růst v průběhu celého sledovaného období, v roce 2023 dosahovaly 10,4 mil. Kč. Nezanedbatelnou hodnotu tvoří také ostatní provozní náklady, které se pohybovaly kolem 1 mil. Kč s výjimkou roku 2022, kdy zaznamenaly 2,7 mil. Kč, což mohlo souviset s přechodem na nově zrekonstruovaný stadion.



Obrázek 22: Horizontální analýza nákladů FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

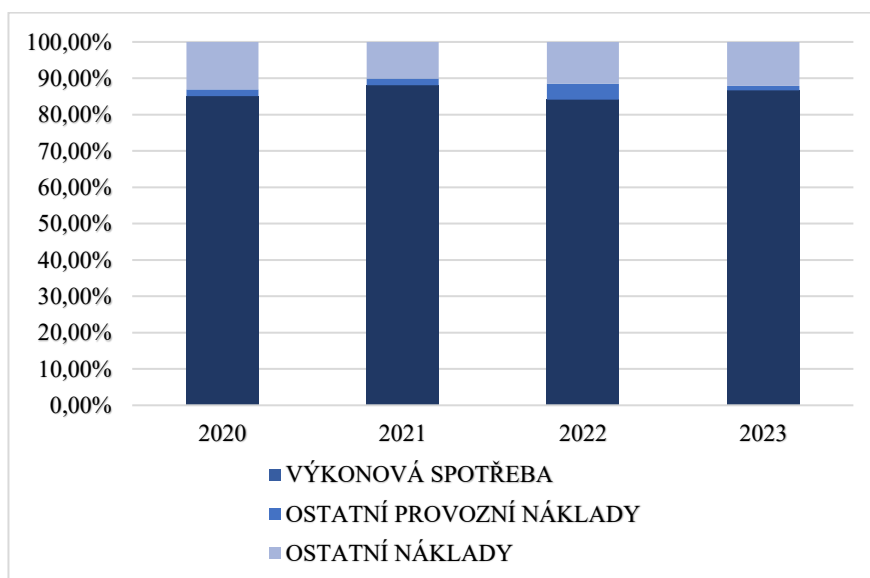
Z horizontální analýzy výnosů klubu FK Pardubice je zřejmé, že největšími složkami výnosů klubu jsou položky tržby z prodeje výrobků a služeb a ostatní provozní výnosy. Tržby z prodeje výrobků a služeb se ve sledovaném období více než ztrojnásobily, v roce 2023 už činily 53,3 mil. Kč. Ostatní provozní výnosy také vykazují prudký nárůst, ale pouze mezi roky 2020 a 2021, poté se už stabilně drží okolo 26 mil. Kč. Ostatní výnosy jsou položkou s nejmenší hodnotou, v celém sledovaném období se jejich hodnota nedostala nad 1 mil. Kč. Horizontální analýza výnosů je zobrazena na obrázku 23.



Obrázek 23: Horizontální analýza výnosů FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

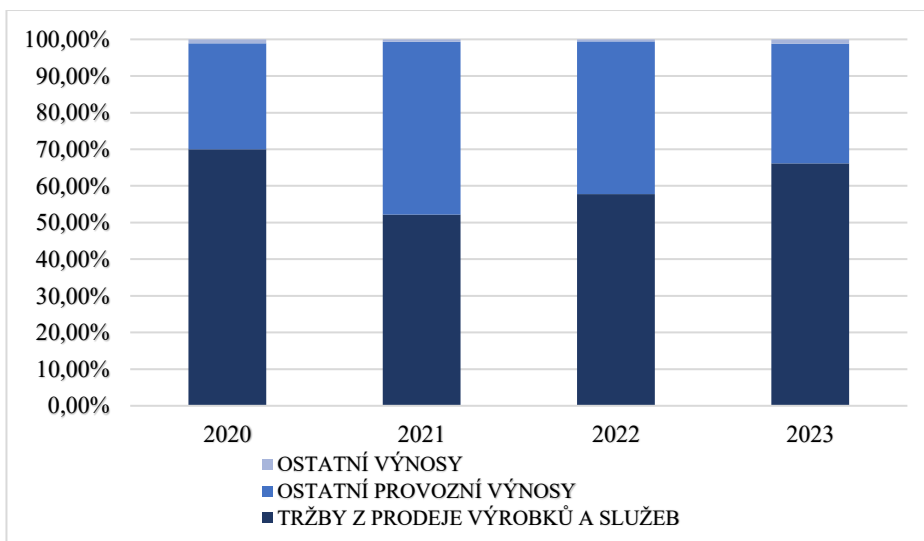
Z vertikální analýzy nákladů klubu uvedené na obrázku 24 vyplývá, že výkonová spotřeba tvořila v průběhu celého sledovaného období jednoznačně největší podíl celkových nákladů. Ostatní provozní náklady i ostatní náklady také zůstaly v podobném poměru. Jediný výkyv nastal v roce 2022 u položky ostatní provozní náklady, které zaznamenaly 4,35 % z celkových výnosů.



Obrázek 24: Vertikální analýza nákladů FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

Vertikální analýza výnosů zobrazuje podíl jednotlivých nákladů na nákladech celkových na obrázku 25. Největší podíl měly v každém ze sledovaných roků tržby z prodeje výrobků a služeb. V roce 2020 se jednalo o 70 %, kdežto ostatní provozní výnosy činily pouze 28,89 % podíl. V následujícím roce se podíly dvou nejvýraznějších položek výrazně přiblížily a dělilo je méně než pět procentních bodů. Poté se až do roku 2023 zvyšoval podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb. Procentuální hodnota ostatních výnosů se v průběhu celého pohybovala kolem 1 %.



Obrázek 25: Vertikální analýza výnosů FK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

Některé položky výkazů zisku a ztráty klubu FK Pardubice zaznamenaly mezi jednotlivými sledovanými roky výrazné výkyvy. Například spotřeba materiálu a energie mezi lety 2022 a 2023 velmi výrazně vzrostla, a to až o 7,2 mil. Kč. Příčinou tohoto výkyvu byla zřejmě energetická krize a zvýšená inflace v tomto období. Velký nárůst také zaznamenala položka tržby za prodej zboží. Mezi lety 2022 a 2023 stoupla více než trojnásobně, což mohlo zapříčinit otevření nového fanshopu klubu.

Analýza ukazatelů finanční analýzy

Jediný ukazatel likvidity, který lze na základě dostupných rozvah klubu FK Pardubice vyjádřit je běžná likvidita. Ideálními hodnotami tohoto ukazatele jsou v podmínkách České republiky hodnoty 1,5 až 2,5, které klub splňuje v letech 2020 a 2023. V ostatních letech ho výrazně převyšuje, což může znamenat, že měl klub nadbytek oběžných aktiv, které se daly investovat. V tabulce 6 je zobrazen vývoj tohoto ukazatele ve sledovaném období.

Tabulka 6: Ukazatel běžné likvidity FK Pardubice

	2019	2020	2021	2022	2023
BĚŽNÁ LIKVIDITA	8,284	1,675	8,685	4,294	1,570

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů FK Pardubice

V tabulce 7 jsou zobrazeny ukazatele rentability klubu FK Pardubice. Údaje v letech 2020, 2022 a 2023 jsou záporné, protože se klub nacházel ve ztrátě. Hodnoty se ale kromě rentability vlastního kapitálu v roce 2023 blíží nule. Výkyv tohoto ukazatele v posledním sledovaném roce je způsoben výrazným snížením vlastního kapitálu.

Tabulka 7: Ukazatele rentability FK Pardubice

	2020	2021	2022	2023
RENTABILITA AKTIV	-0,173	0,205	-0,010	-0,300
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	-0,761	0,473	-0,025	-2,450
RENTABILITA TRŽEB	-0,236	0,135	-0,006	-0,112

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů FK Pardubice

Ukazatele zadluženosti jsou vyobrazeny v tabulce 8. V letech 2020 a 2023 vykazoval ukazatel debt ratio výrazně vyšší podíl, což znamená, že klub daleko více využíval cizí kapitál než kapitál vlastní. V posledním sledovaném roce, tvořil cizí kapitál 88,3 % a vlastní kapitál pouze 11,7 %. Naopak v letech 2019, 2021 a 2022 byl zaznamenán větší podíl equity ratio. To znamená, že v těchto letech byl více využíván vlastní kapitál.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti FK Pardubice

	2019	2020	2021	2022	2023
DEBT RATIO	0,402	0,741	0,342	0,474	0,883
EQUITY RATIO	0,598	0,259	0,658	0,526	0,117

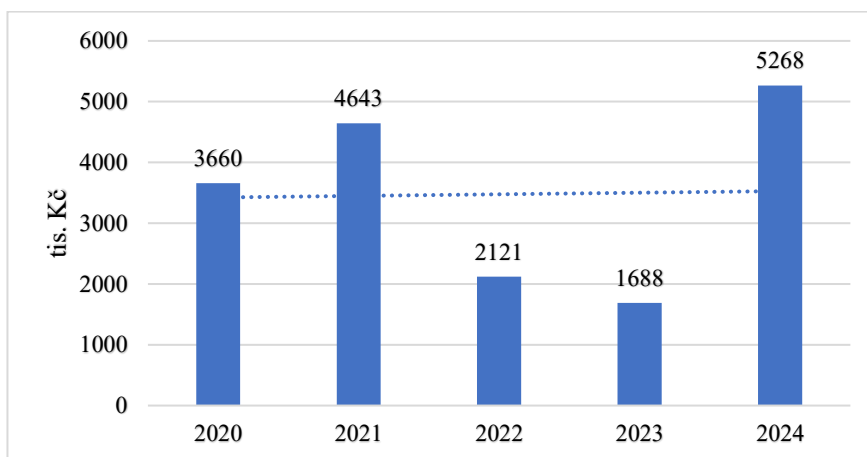
Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů FK Pardubice

2.2.3 Finanční analýza BK Pardubice

Finanční analýza klubu BK Pardubice byla provedena z rozvah z let 2020 až 2024 a výkazů zisku a ztráty z let 2018 až 2022.

Analýza rozvahy

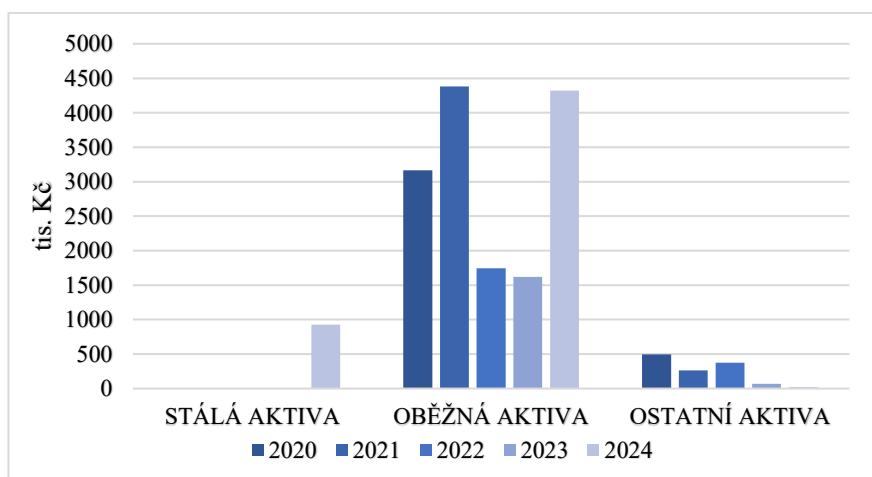
Analýza celkového objemu aktiv klubu BK Pardubice je zobrazena na obrázku 26 a jsou v ní patrné velké výkyvy. Mezi roky 2020 a 2021 je nárůst, ale mezi lety 2022 a 2023 je zřejmý výrazný pokles aktiv, který je způsobený položkou peněžní prostředky na účtech a zároveň výrazným nárůstem krátkodobých závazků. Mohlo se jednat o následek pandemie Covid-19. V roce 2024 se objem aktiv a pasiv výrazně zvýšil, a to více než trojnásobně.



Obrázek 26: Analýza celkového objemu aktiv BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah BK Pardubice

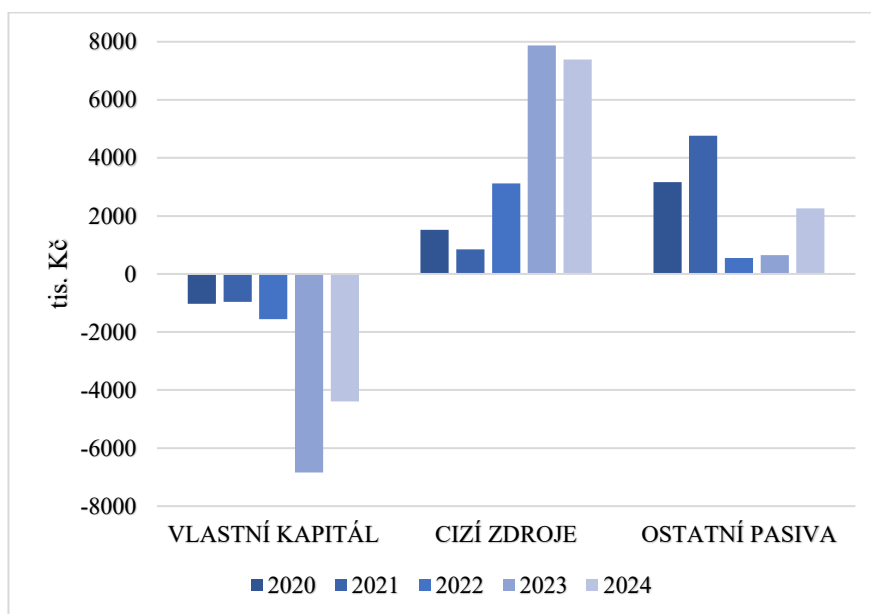
Horizontální analýza aktiv je zobrazena na obrázku 27. Je zřejmé, že struktura aktiv klubu je z většiny tvořena oběžnými aktivy, jejichž vývoj vykazoval podobné kolísání jako celková aktiva. Stálá aktiva byla v rozvaze uvedena až v roce 2024, a to konkrétně položkou hmotné movité věci a jejich soubory v hodnotě 925 tis. Kč.



Obrázek 27: Horizontální analýza aktiv BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah BK Pardubice

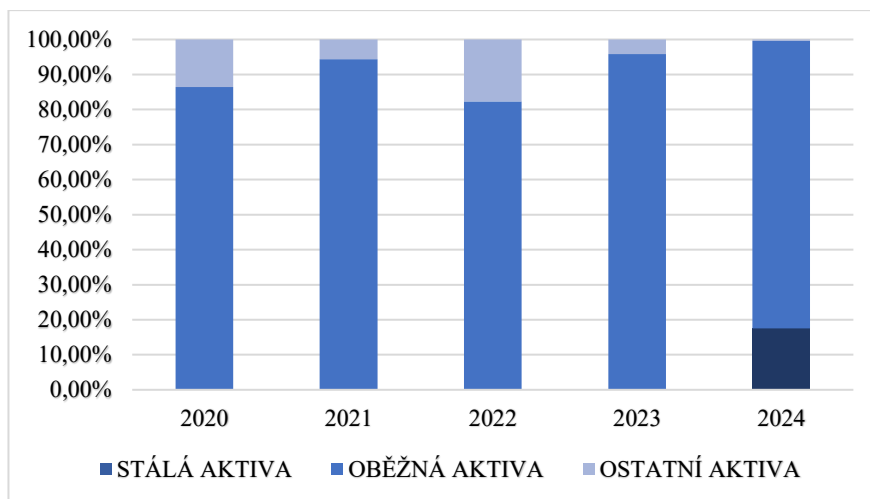
Horizontální analýza pasiv rozděluje pasiva na vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva. Vlastní kapitál klubu se pohybuje v záporných číslech po celé sledované období, zejména kvůli vysoké ztrátě z položky výsledek hospodaření minulých let. V roce 2023 zaznamenal vlastní kapitál hodnotu -6,84 mil. Kč. Cizí zdroje se od roku 2020 do roku 2024 téměř zpětinásobily, což je způsobeno především růstem mezi lety 2022 a 2023. Ostatní pasiva zaznamenala opačný průběh, když nejdříve zaujímala 4,76 mil. Kč a poté výrazně klesla na hodnoty okolo půl milionu Kč. V posledním roce ale opět, zejména díky položce výnosy příštích období, vzrostla jejich hodnota. Horizontální analýza všech složek pasiv klubu v jednotlivých letech je zobrazena na obrázku 28.



Obrázek 28: Horizontální analýza pasiv BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah BK Pardubice

Vertikální analýza aktiv klubu BK Pardubice vyobrazuje strukturu jednotlivých složek aktiv klubu na obrázku 29. Jednoznačně největší podíl zaujímají oběžná aktiva, jejichž část byla pokaždé ve sledovaném období vyšší než 80 %. V roce 2023 zaznamenala 95,85 %. Stálá aktiva zaujímají podíl pouze v roce 2024, a to 17,56 %. V ostatních letech klub žádná stálá aktiva nevlastnil. Ostatní aktiva doplňují podíl zbylých dvou složek pasiv a od roku 2022 zaznamenala klesající trend, když se jejich podíl snížil z 17,68 % na 0,38 %.



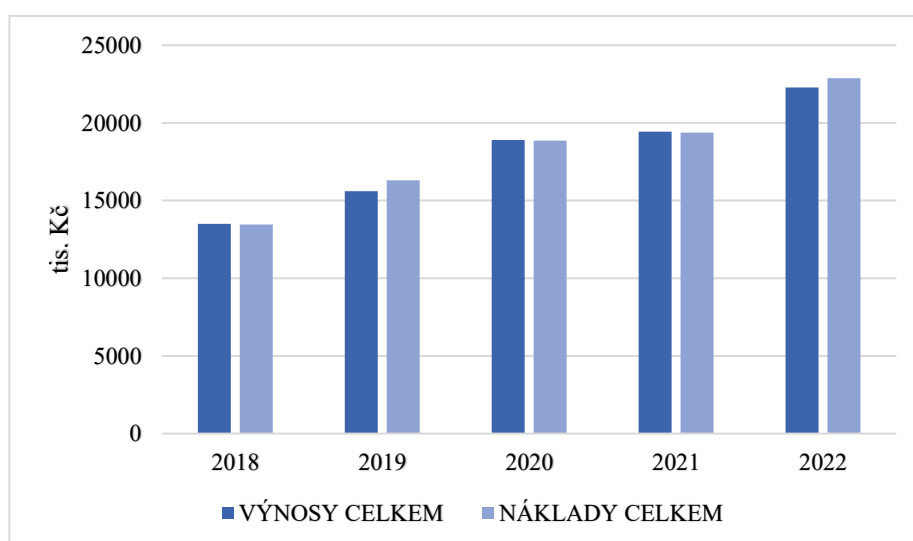
Obrázek 29: Vertikální analýza aktiv BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah BK Pardubice

Rozvaha klubu zaznamenala u některých položek ve sledovaných letech velké výkyvy. Například na straně aktiv u položky krátkodobé pohledávky mezi lety 2023 a 2024 stoupla hodnota pětinasobně na 3,5 mil. Kč. Na straně pasiv to byly například závazky z obchodních vztahů mezi lety 2021 a 2023, které stouply z 648 tis. Kč na 5,08 mil. Kč.

Analýza výkazů zisku a ztráty

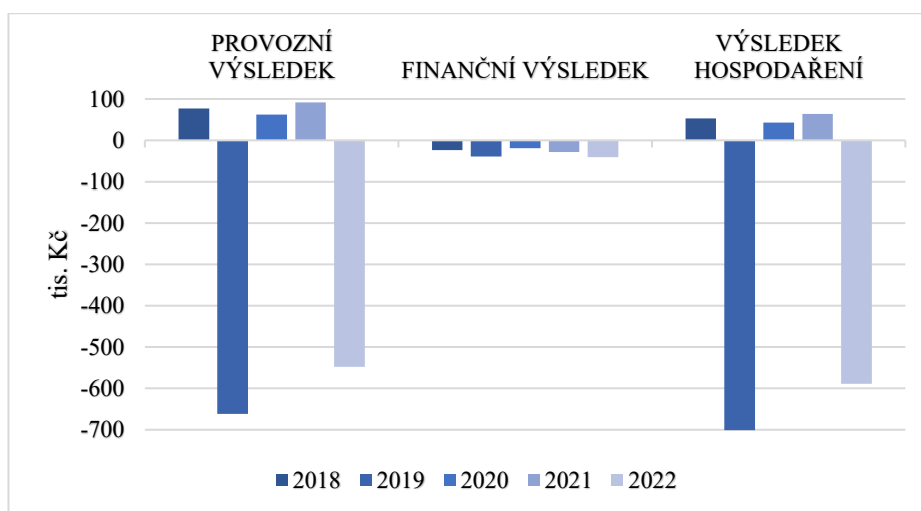
Z analýzy vývoje celkového objemu nákladů a výnosů uvedeném na obrázku 30 je patrná stoupající tendence. To svědčí o výrazném ekonomickém rozvoji klubu, například výnosy se zvýšily od roku 2018 do roku 2022 z 13,51 mil. Kč na 22,23 mil. Kč.



Obrázek 30: Vývoj nákladů a výnosů BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice

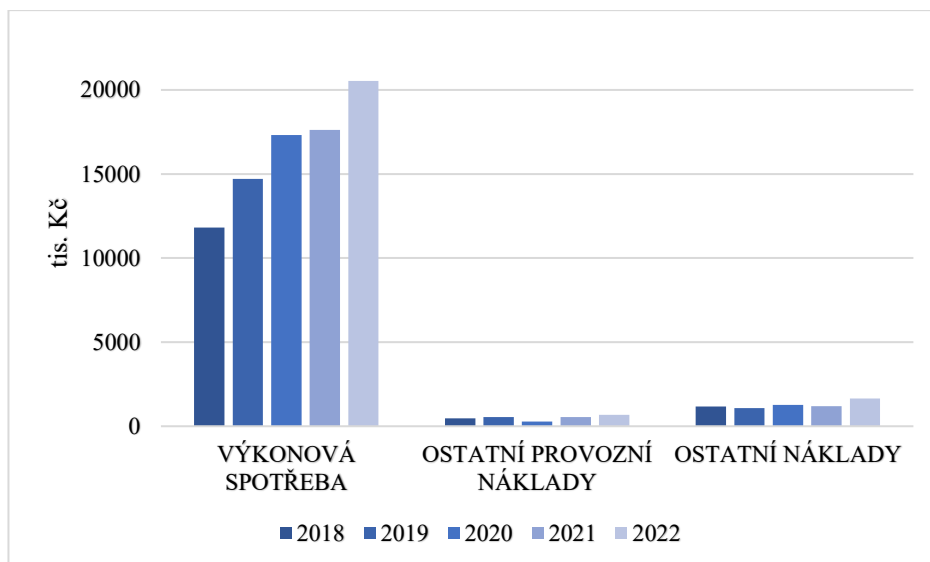
Výsledky hospodaření klubu BK Pardubice uvedené na obrázku 31 vykazují velké výkyvy. Celkový výsledek hospodaření skončil v kladných číslech v letech 2018, 2020 a 2021, ale jednalo se pouze o částky nepřekračující 100 tis. Kč. Naopak v letech 2019 a 2022 byly zaznamenány velké ztráty v řádech stovek tisíc Kč, ten největší v roce 2019 vykazoval ztrátu 701 tis. Kč. Provozní výsledky hospodaření kopírují trend celkových výsledků hospodaření a v jednotlivých letech se pohyboval v podobných číslech. Finanční výsledek tvořil ve sledovaném období pouze zlomek celkového výsledku, ale v každém sledovaném roce skončil v záporných číslech, která ale nepřekračovala 50 tis. Kč.



Obrázek 31: Analýza výsledků hospodaření BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice

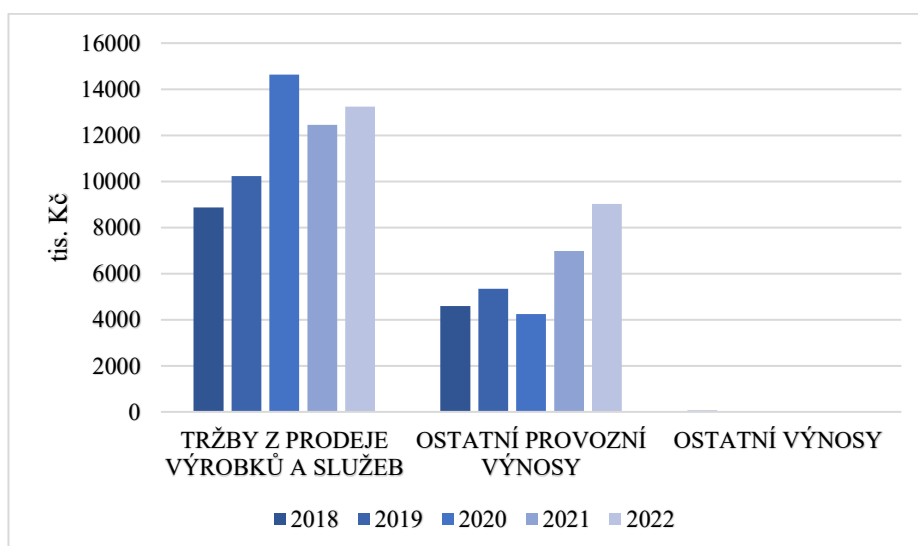
Horizontální analýza nákladů rozděluje náklady na výkonovou spotřebu, ostatní provozní náklady a ostatní náklady. Jednoznačně největší složkou je výkonová spotřeba, která během sledovaného období vzrostla díky pravidelným nárůstům na téměř dvojnásobek. V roce 2022 dosahovala 20,54 mil. Kč. Druhou největší složkou nákladů klubu jsou ostatní náklady, do kterých jsou zařazeny osobní náklady, úpravy hodnot v provozní oblasti a ostatní finanční náklady. Tato složka se pohybuje mezi 1 a 2 mil. Kč a v posledním sledovaném roce vykazovala 1,65 mil. Kč. Poslední složkou nákladů jsou ostatní provozní náklady, které se v průběhu let 2018 až 2022 nedostaly nad hranici 700 tis. Kč. Horizontální analýza nákladů je uvedena na obrázku 32.



Obrázek 32: Horizontální analýza nákladů BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice

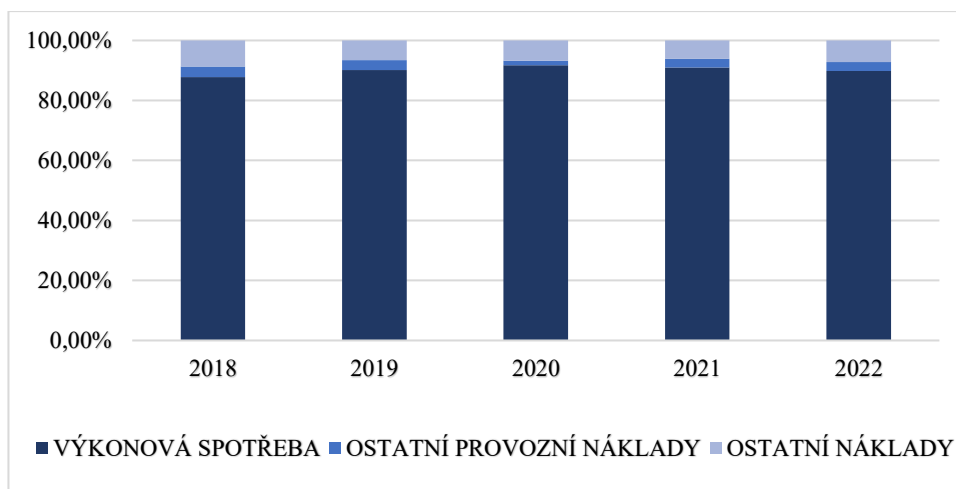
Horizontální analýza výnosů je zobrazena na obrázku 33. Nejhodnotnější složkou výnosů klubu jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které dosahovaly v roce 2022 hodnoty 13,24 mil. Kč. Druhou největší složkou výnosů jsou ostatní provozní výnosy, které s výjimkou roku 2020 stabilně rostou. Největší hodnotu vykazovaly v roce 2022, a to 9,03 mil. Kč. Nejmenší složkou výnosů jsou ostatní výnosy, které v průběhu celého sledovaného období nepřekročily 50 tis. Kč.



Obrázek 33: Horizontální analýza výnosů BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice

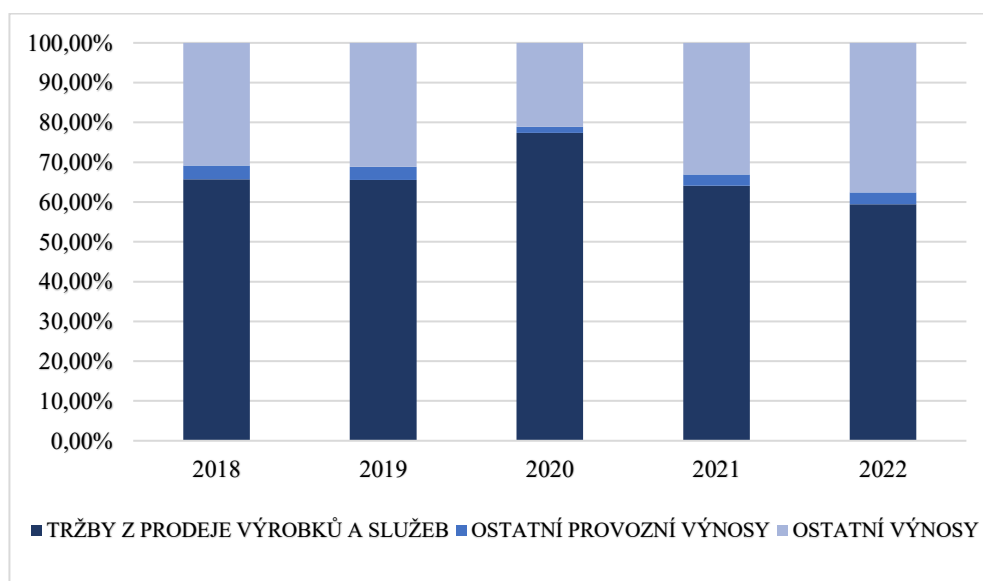
Z vertikální analýza nákladů vyobrazené na obrázku 34 je patrné, že výkonová spotřeba tvoří největší díl nákladů klubu. Její podíl se pohybuje okolo 90 % v celém sledovaném období. Ostatní provozní náklady a ostatní náklady tvoří zbylou část podílu.



Obrázek 34: Vertikální analýza nákladů BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice

Vertikální analýza výnosů je zobrazena na obrázku 35. Největší podíl tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. V roce 2022 se jednalo o 59,41 % podíl, ale například v roce 2020 dosahoval až 77,37 %. Druhý největší podíl zaujímají ostatní výnosy, které tvořily v posledním sledovaném roce 37,6 % všech výnosů klubu. Nejmenší složkou výnosů jsou ostatní provozní výnosy, které tvoří zhruba 1,5 až 3,5 %.



Obrázek 35: Vertikální analýza výnosů BK Pardubice

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice

Během sledovaného období výkazů zisku a ztráty klubu BK Pardubice proběhlo několik velkých událostí, které zapříčinily velké výkyvy v hodnotách jednotlivých položek. Například mezi lety 2021 a 2022 se zvýšily mzdové náklady o téměř 400 tis. Kč, což mohlo znamenat, že klub navýšil počet zaměstnanců. Dalším výrazným nárůstem jsou náklady na služby, které se během let 2018 až 2022 téměř zdvojnásobily. Dále je patrné, že klub tolik neovlivnila situace ohledně pandemie Covid-19, protože z výkazů zisku a ztráty nelze vyčíst žádné výrazné poklesy hodnot v tomto období.

Analýza ukazatelů finanční analýzy

V tabulce 9 jsou zobrazeny ukazatele likvidity. Ideální hodnoty okamžité likvidity jsou 0,6 až 1,1, což klub nespĺňuje ani v jednom roce. V roce 2021 je okamžitá likvidita výrazně vyšší, v ostatních letech je nižší. Optimální hodnoty pohotové likvidity se v rozmezí 1 až 1,5. To klub splňoval v roce 2020. Ve stejné situaci je klub i u ukazatele běžné likvidity, ideální hodnoty 1,5 až 2,5 splňuje pouze v roce 2020, v ostatních letech nikoliv. Za výrazným nárůstem likvidity v roce 2021 stojí zvýšení peněžních prostředků z 413 tis. Kč na 2,97 mil. Kč.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity BK Pardubice

	2020	2021	2022	2023	2024
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,272	3,496	0,010	0,024	0,029
POHOTOVÁ LIKVIDITA	1,496	4,275	0,238	0,113	0,678
BĚŽNÁ LIKVIDITA	2,080	5,154	0,559	0,206	0,802

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů BK Pardubice

Ukazatele likvidity klubu v letech 2020 až 2022 jsou zobrazeny v tabulce 10. Rentabilita aktiv se v celém sledovaném období blíží nule, v posledním roce je záporná. Rentabilita vlastního kapitálu je záporná ve všech letech sledovaného období, nejvíce v roce 2022, kdy činila -0,379. Rentabilita tržeb se také drží velmi blízko nule.

Tabulka 10: Ukazatele rentability BK Pardubice

	2020	2021	2022
RENTABILITA AKTIV	0,013	0,020	-0,184
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU	-0,042	-0,066	-0,379
RENTABILITA TRŽEB	0,003	0,005	-0,044

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů BK Pardubice

Hodnoty debt ratio a equity ratio klubu BK Pardubice vyobrazené v tabulce 11 končí ve velkých záporných číslech kvůli vysoce záporným položkám vlastního kapitálu v rozvaze. Z tabulky je patrné, že s výjimkou roku 2021 využíval klub více cizí kapitál.

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti BK Pardubice

	2020	2021	2022	2023	2024
DEBT RATIO	3,098	-7,391	1,990	7,607	2,460
EQUITY RATIO	-2,098	8,391	-0,990	-6,607	-1,460

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních dokumentů BK Pardubice

2.3 Porovnání a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na porovnání výsledků finančních analýz třech vybraných sportovních klubů a na základě zjištěných údajů budou prezentována konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení jejich finančního zdraví. Cílem je identifikovat společné rysy a rozdíly v hospodaření jednotlivých klubů a porovnat jejich finanční stabilitu.

2.3.1 Porovnání finanční analýz klubů

V této podkapitole budou porovnány výsledky ukazatelů finanční analýzy jednotlivých sportovních klubů, které vyplynuly z finanční analýzy provedené v předchozí kapitole této bakalářské práce.

Porovnání analýzy rozvah

Nejvyšší hodnotu celkového objemu aktiv a pasiv zaznamenal tým HC Dynamo Pardubice, což odpovídá ekonomické síle tohoto klubu. Druhou nejvyšší hodnotu zaznamenal tým FK Pardubice. U tohoto klubu je potřeba zohlednit, že se jedná pouze o profesionální část klubu, tedy pouze mužský A-tým. Jednoznačně nejmenší hodnotu aktiv a pasiv má klub BK Pardubice.

Lze konstatovat, že struktura aktiv je u všech tří vybraných klubů podobná a typická pro profesionální sportovní kluby. Největší složkou aktiv jsou shodně u všech týmů oběžná aktiva, která každý rok ze sledovaného období zaujímají zhruba 80 % celkových aktiv. Jediným větším výkyvem je hodnota 46,03 % u klubu FK Pardubice v roce 2023. Nejvyšší zjištěnou hodnotou podílu stálých aktiv na celkových aktivech je 95,85 % v roce 2023 u klubu BK Pardubice. Druhou největší složkou aktiv jsou ve velké části sledovaných let stálá aktiva. Jedinou výjimkou je klub BK Pardubice, kde ve čtyřech z pěti sledovaných let tvořila větší podíl ostatní aktiva.

Struktura pasiv klubů zpracovaných v této bakalářské práci je také obvyklá pro sportovní organizace. Největší část pasiv tvoří cizí zdroje, což dokládá, že kluby dokážou kontrolovaně využít zadluženost a cizí kapitál ve svůj vlastní prospěch. Druhý největší podíl tvoří ostatní pasiva. Nejmenší podíl tvoří vlastní kapitál, který u profesionálních sportovních klubů bývá často záporný v důsledku dlouhodobých ztrát.

Porovnání analýzy výkazů zisku a ztráty

Výsledky hospodaření vybraných klubů vykazovaly ve většině sledovaných let ztrátu. V případě klubu HC Dynamo Pardubice se jednalo o každoroční vysokou ztrátu v řádech desítek milionů Kč. Klubu FK Pardubice se v roce 2021 podařilo vygenerovat zisk 4,09 mil. Kč, ale v ostatních sledovaných letech se také jednalo o ztrátu. Klub BK Pardubice skončil ve dvou sledovaných letech ve ztrátě přesahující několik stovek tisíc Kč a ve zbylých letech s velmi nízkým ziskem.

Struktura nákladů je u všech tří klubů velmi podobná a vzhledem ke sportovnímu odvětví očekávaná. Jednoznačně největší složkou je výkonová spotřeba, která se pohybuje kolem 90 % podílu na celkových nákladech. U klubů FK Pardubice a BK Pardubice jsou druhou největší složkou nákladů ostatní náklady. U klubu HC Dynamo Pardubice to jsou ostatní provozní náklady.

Složení podílů jednotlivých výnosů na celkových výnosech má podobnou strukturu u všech tří vybraných klubů. Nejvýraznější je podíl položky tržby z prodeje výrobků a služeb, který tvoří zhruba 60 až 70 % výnosů. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2024 u klubu HC Dynamo Pardubice, a to 81,86 %. Tento výkyv pravděpodobně souvisel s úspěšnou sezónou klubu a s tím souvisejícím navýšením počtu diváků, a tedy i tržeb. Druhý největší podíl vykazují u HC Dynamo Pardubice a FK Pardubice ostatní provozní výnosy, u klubu BK Pardubice to jsou ostatní výnosy.

Porovnání analýz ukazatelů finanční analýzy

Ukazatele likvidity vycházely obvykle velmi nízké s výjimkou roku 2021, kdy měly kluby pravděpodobně rezervní peněžní prostředky kvůli pandemii Covid-19 a výsledná likvidita byla výrazně vyšší. Na ideální hodnoty okamžité likvidity se nedokázal dostat ani jeden klub v celém sledovaném období. Optimální pohotovostní likvidity dosáhl klub HC Dynamo Pardubice v roce 2022 a také klub BK Pardubice v roce 2020, obě hodnoty se vešly do intervalu 1 až 1,5. Ideální hodnoty běžné likvidity dosáhl pouze klub BK Pardubice také v roce 2020.

Rentabilita je důležitým ukazatelem efektivity hospodaření i přesto, že některé profesionální sportovní kluby nemají hlavní cíl maximalizovat zisk. Dá se říct, že všechny tři vybrané kluby mají své cíle nastaveny více na sportovní výsledky nebo výchovu vlastních odchovanců a ztráta v hospodářském výsledku je kompenzována investicemi majitelů nebo sponzorů. I díky těmto faktorům vychází ukazatele rentability blízko nule nebo záporně, což v praxi znamená, že je klub ve ztrátě. Jelikož se ve většině hodnot ukazatel blíží nule, znamená to, že kluby svoje zadlužení zvládají řídit, pravděpodobně se tedy nedostanou do velkých finančních problémů.

Ukazatele zadluženosti zobrazují podíl vlastního a cizího kapitálu. Ze zjištěných hodnot vyplývá, že ve většině případů výrazně převyšuje debt ratio, tedy podíl cizích zdrojů na aktivech. To znamená, že kluby využívají cizí kapitál ve svůj prospěch. Jestliže zvládají plnit své závazky včas a v plné míře, rozhodně se nejedná o problém, ale může to být vnímáno jako výhodný způsob financování. Jediným rokem, kdy kluby více využívaly vlastní kapitál, tedy převažovalo equity ratio, byl rok 2021. Kluby se chovaly při pandemii Covidu-19 zřejmě obezřetněji a nechtěly se dostávat do rizika.

2.3.2 Doporučení na zlepšení finančního zdraví klubů

Na základě provedené analýzy a meziklubového porovnání jsou v této části práce navržena konkrétní opatření, která by mohla přispět ke zlepšení finanční stability konkrétních sportovních klubů.

HC Dynamo Pardubice

U klubu HC Dynamo Pardubice lze sledovat pozitivní trend v růstu celkových aktiv, a to rovnoměrně napříč všemi jejich složkami. Tento vývoj lze interpretovat jako známku systematického rozvoje klubu, který by měl být i nadále podporován. S růstem je však spojena i vysoká míra zadlužení, přičemž klub dlouhodobě využívá převážně cizí kapitál. Ačkoliv je tato strategie v kontextu profesionálního sportovního klubu záměrná a častokrát i funkční, je vhodné zachovat určitou míru opatrnosti, zejména s ohledem na dlouhodobý horizont a krátkodobou schopnost včasného splácení závazků.

Z hlediska vlastního kapitálu je patrné, že klub z velké části spoléhá na externí investice. Do budoucna by bylo vhodné hledat cesty ke snížení této závislosti a stabilizaci rozpočtu tak, aby nebyl výrazně ovlivněn případným omezením podpory. Zejména v posledních sledovaných letech vykazoval klub prudký nárůst nákladů, obzvláště u položky výkonová spotřeba. Tento vývoj je spojen s růstem sportovních ambicí, ale i přesto je nezbytné všechny položky nákladů sledovat a kontrolovat.

Z pohledu výsledku hospodaření vykazuje klub opakovaně vysokou ztrátu, například v roce 2023 činila více než 53 mil. Kč. Je zjevné, že v případě klubu HC Dynamo Pardubice převažují sportovní cíle nad ekonomickými cíli, avšak pravidelný záporný výsledek představuje velké riziko pro dlouhodobou stabilitu a udržitelnost. Dalším problémem jsou výrazné výkyvy ve výsledcích v průběhu sledovaných let, avšak ztráty jsou zřejmě předvídatelné a pokryté rezervami, což snižuje riziko.

Ukazatele rentability jsou záporné, což potvrzuje, že klub není v současné době schopen vytvářet kladný hospodářský výsledek ve vztahu ke svým aktivům nebo výnosům. Tento stav je kompenzován růstem tržeb z prodeje výrobků a služeb, které v posledních letech vykazují vysoce rostoucí trend. Udržení růstu výnosů je zásadní pro zmírnění závislosti na cizích zdrojích.

FK Pardubice

V případě klubu FK Pardubice je pozitivním jevem stabilní růst celkových aktiv, který naznačuje postupný rozvoj klubu. Pro zachování vzestupného trendu je klíčové udržet sportovní výkonnost a stabilizovat se v nejvyšší fotbalové soutěži, protože právě účast v první lize zajišťuje přístup k významným finančním zdrojům, ať už ve formě příspěvků od svazu, plateb z Unie evropských fotbalových asociací (UEFA) nebo nových sponzorů.

Při analýze pasiv je patrné kolísání, zejména v podílu cizích zdrojů, který prudce vzrostl v letech 2020 a 2023. Podobně proměnlivá je i celková struktura pasiv, kdy se mezi jednotlivými lety výrazně mění poměr vlastního kapitálu, cizích zdrojů a ostatních pasiv. Tento vývoj může naznačovat nejistotu v dlouhodobém měřítku a měl by být do budoucna stabilizován.

Významnou položkou nákladů je výkonová spotřeba, která v posledních letech výrazně vzrostla. Ačkoliv samotná struktura nákladů i výnosů zůstává procentuálně stabilní, což lze hodnotit pozitivně, je vhodné udržovat růst nákladů pod kontrolou. Naopak z hlediska výnosové stránky je pro klub zásadní udržet trend růstu výnosů, zejména položek tržby z prodeje výrobků a služeb a provozní výnosy. Růst výnosů by měl zároveň přispět ke stabilizaci výsledku hospodaření, který byl ve sledovaných letech značně kolísavý. V roce 2020 a 2023 zaznamenal vysokou ztrátu a v roce 2021 výrazný zisk, cílem by mělo být omezení těchto výkyvů.

Ukazatele likvidity vykazují v některých letech velmi vysoké hodnoty, které mohou naznačovat neefektivní využívání finančních prostředků. Ty by mohly být investovány například do rozvoje infrastruktury. Je vhodné sledovat optimální rozmezí a v případě nadměrné likvidity uvažovat o cíleném využití. Ukazatele rentability jsou záporné, ale pouze mírně, což svědčí o tom, že jsou ztráty pod kontrolou. Struktura zadluženosti odpovídá profilu klubu, protože převažují cizí zdroje, jejichž využívání je běžné a v současnosti zřejmě zvládnuté bez výraznějších rizik.

BK Pardubice

U klubu BK Pardubice lze sledovat značné výkyvy ve vývoji hodnot aktiv a pasiv, především výrazný nárůst v roce 2024 v kontrastu s propadem v letech 2022 a 2023. Klub by měl usilovat o stabilizaci majetkové a kapitálové struktury, která by mu umožnila lépe plánovat a řídit finanční rizika v dlouhodobém horizontu. Cílem by mělo být posílení podílu stálých aktiv, protože oběžná aktiva vykazovala značné kolísání.

V letech 2023 a 2024 došlo k nárůstu podílu cizích zdrojů na úkor vlastního kapitálu. Tento vývoj je nutné sledovat, aby nedošlo k přílišnému oslabení vlastních zdrojů. Přestože klub pracuje s vyšší debt ratio, jeho současné využívání cizích zdrojů se zdá být pod kontrolou a v souladu s běžnou praxí v prostředí profesionálních sportovních klubů.

Na straně výnosů vykazuje klub pozitivní trend v celkových výnosech, zejména v oblasti tržeb z prodeje výrobků a služeb i provozních výnosů. Tento nárůst je žádoucí a měl by být dále podporován. Pozitivně lze také hodnotit vývoj nákladů, který je rovnoměrný a udržitelný, bez náhlých skokových změn. Významným plusem je i velmi stabilní procentuální struktura nákladů a výnosů, která zůstává vyrovnaná po celé sledované období. Klub by ale měl věnovat pozornost výrazným negativním výkyvům v hospodářském výsledku, zejména v letech 2019 a 2022, které mohou narušovat finanční stabilitu.

Likvidita klubu se kromě roku 2021 drží na nižších hodnotách, nicméně její úroveň je v porovnání s ostatními analyzovanými kluby nejbližší ideálnímu rozmezí. Ukazatele rentability jsou sice záporné, což odráží hospodářské ztráty, ale jejich hodnoty se blíží nule, což naznačuje stabilní a finančně udržitelný vývoj.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést finanční analýzu tří profesionálních sportovních klubů působících v Pardubicích, poté komparovat výsledky pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a následně navrhnout konkrétní doporučení ke zlepšení jejich finanční stability. Analyzovanými kluby byly HC Dynamo Pardubice, FK Pardubice a BK Pardubice.

V teoretické části byly objasněny základní pojmy související s tématem práce. V první kapitole se jednalo o sportovní pojmy jako například tělesná kultura či sportovní organizace. V kapitole druhé byly vysvětleny pojmy spojené s finanční analýzou, konkrétně účetní výkazy, ukazatele nebo metody finanční analýzy.

Analytická část byla zaměřena na vyhodnocení údajů z rozvah a výkazů zisku a ztráty jednotlivých klubů. Z výsledků finanční analýzy vyplynulo, že největší ekonomickou sílu vykazuje klub HC Dynamo Pardubice, avšak zároveň nese riziko opakovaných hospodářských ztrát a zadlužení. FK Pardubice zaznamenává postupný ekonomický růst spojený s postupem do první ligy, ale trpí výkyvy ve struktuře pasiv i výsledcích hospodaření. BK Pardubice pracuje s nejmenším rozpočtem z analyzovaných klubů a potýká se s vysokou kolísavostí aktiv, ale i přesto udržuje stabilní vývoj výnosové struktury.

Na základě provedeného porovnání byla pro každý klub formulována konkrétní doporučení, která by mohla přispět ke stabilizaci jejich finanční situace a k udržitelnému rozvoji. Přestože sportovní cíle v těchto případech převažují nad ekonomickými, udržitelné hospodaření je nezbytným předpokladem pro dlouhodobé fungování profesionálních sportovních organizací. Tato bakalářská práce může sloužit jako podklad pro manažerská rozhodnutí v oblasti hospodaření profesionálních sportovních klubů, zejména při sledování finanční stability a efektivity využívání zdrojů.

POUŽITÁ LITERATURA

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- HOBZA, Vladimír. *Aplikovaná ekonomie sportu. Monografie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4321-8.
- HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
- HODAŇ, Bohuslav. *Úvod do teorie tělesné kultury*. 2. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 8070677821.
- HODAŇ, Bohuslav a HOBZA, Vladimír. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti. Monografie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7.
- KÉSENNE, Stefan. *The economic theory of professional team sports: an analytical treatment*. Second edition. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2014. ISBN 978-1-78195-538-3.
- KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Expert*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 9788027105601.
- MÁČE, Miroslav. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Účetnictví a daně. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2002-4.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1521-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana; ŠTEKER, Karel a REMEŠ, Daniel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.
- REKTOŘÍK, Jaroslav; PIROŽEK, Petr a NOVÁ, Jana. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4425-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Finance. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Finance. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas: vybrané kapitoly*. 2. vydání. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-1039-6.

STRECKOVÁ, Yvonne a MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.

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

INTERNETOVÉ ZDROJE

BK Pardubice. *Historie klubu BK Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://bkpardubice.cz/historie>. [cit. 2025-03-23].

BK Pardubice. *Kontakty na klub BK Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://bkpardubice.cz/kontakty>. [cit. 2025-03-23].

BK Pardubice. *Základní informace o BK Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://bkpardubice.cz/zakladni-informace>. [cit. 2025-03-23].

Česká unie sportu. *Manuál řízení sportovního klubu*. Velké Přílepy: Olympia, 2017. ISBN 978-80-7376-471-5. Dostupné z: <https://www.cushk.cz/hk/manual-rizeni-sportovniho-klubu-1494/>.

FK Pardubice. *Stručná historie klubu FK Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://fkpardubice.cz/Strucna-historie-klubu>. [cit. 2025-03-23].

FK Pardubice. *Vedení klubu FK Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://fkpardubice.cz/vedeni-klubu>. [cit. 2025-03-23].

FK Pardubice. *Základní informace o klubu FK Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://fkpardubice.cz/Kontakty>. [cit. 2025-03-23].

HC Dynamo Pardubice. *Historie v kostce HC Dynamo Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://www.hcdynamo.cz/zobraz.asp?t=historie-v-kostce>. [cit. 2025-03-23].

HC Dynamo Pardubice. *Představení klubu HC Dynamo Pardubice*. Online. 2025. Dostupné

z: <https://hcdynamo.cz/zobraz.asp?t=predstaveni-klubu>. [cit. 2025-03-23].

HC Dynamo Pardubice. *Účetní závěrka 2023/2024 klubu HC Dynamo Pardubice*. Online.

2025. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=84031197&subjektId=63855&spis=607290>. [cit. 2025-03-23].

HC Dynamo Pardubice. *Výroční zpráva 2023/2024 klubu HC Dynamo Pardubice*. Online.

2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=84031197&subjektId=63855&spis=607290>. [cit. 2025-03-23].

Sbírka listin BK Pardubice a. s. Online. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=159803>. [cit. 2025-03-19].

Sbírka listin Fotbalový klub Pardubice a. s. Online. 2023. Dostupné
z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69840>. [cit. 2025-03-19].

Sbírka listin Hockey Club Dynamo Pardubice a. s. Online. 2024. Dostupné
z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63855>. [cit. 2025-03-19].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Aktiva HC Dynamo Pardubice

Příloha B: Pasiva HC Dynamo Pardubice

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

Příloha D: Aktiva a pasiva FK Pardubice

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty FK Pardubice

Příloha F: Aktiva BK Pardubice

Příloha G: Pasiva BK Pardubice

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty BK Pardubice

PŘÍLOHA A: Aktiva HC Dynamo Pardubice

Aktiva klubu HC Dynamo Pardubice v letech 2020 až 2024.

AKTIVA (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	27813	61161	41591	53620	67427
STÁLÁ AKTIVA	4224	5461	7099	11476	15099
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	480	395	1748	3335
Ocenitelná práva	0	480	395	1748	3335
Ostatní ocenitelná práva	0	480	395	1748	3335
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný a nedokončený majetek	0	0	1030	1094	771
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	750	450	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	280	644	771
Dlouhodobý hmotný majetek	2057	2911	3707	6754	8982
Pozemky a stavby	1479	1717	2220	2671	5120
Stavby	1479	1717	2220	2671	5120
Hmotné movité věci a jejich soubory	578	1194	1487	4083	3862
Dlouhodobý finanční majetek	2167	2070	1967	1880	2011
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	2167	2070	1967	1880	2011
OBĚŽNÁ AKTIVA	20791	51779	31005	35945	43754
Zásoby	1166	1207	1930	3327	3210
Materiál	1166	1207	1430	2194	2112
Výrobky a zboží	0	0	0	1133	1098
Zboží	0	0	0	1133	1098
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	500	0	0
Pohledávky	5416	18323	16280	18561	31970
Dlouhodobé pohledávky	270	363	339	321	270
Pohledávky ostatní	270	363	339	321	270
Jiné pohledávky	270	363	339	321	270
Krátkodobé pohledávky	5146	17960	15941	18240	31700
Pohledávky z obchodních vztahů	4539	15381	13642	15098	28759
Pohledávky ostatní	607	2579	2299	3142	2941
Stát - daňové pohledávky	223	1621	1093	2000	1826
Krátkodobé poskytnuté zálohy	360	841	1122	1038	1090
Jiné pohledávky	24	117	84	104	25
Pěněžní prostředky	14209	32249	12795	14057	8574
Peněžní prostředky v pokladně	284	126	227	430	653
Peněžní prostředky na účtech	13925	32123	12568	13627	7921
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	2798	3921	3487	6199	8574
Náklady příštích období	679	1848	1608	3508	5832
Příjmy příštích období	2119	2073	1879	2691	2742

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah HC Dynamo Pardubice

PŘÍLOHA B: Pasiva HC Dynamo Pardubice

Pasiva klubu HC Dynamo Pardubice v letech 2020 až 2024.

PASIVA (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	27813	61161	41591	53620	67427
VLASTNÍ KAPITÁL	-23163	22874	3438	-50336	-69356
Základní kapitál	54679	22936	22936	22936	22936
Základní kapitál	54679	22936	22936	22936	22936
Ážio a kapitálové fondy	-29	16804	3702	3614	3745
Kapitálové fondy	-29	16804	3702	3614	3745
Ostatní kapitálové fondy	0	16930	3930	3930	3930
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-29	-126	-228	-316	-185
Fondy ze zisku	1097	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	1097	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-52181	0	-3866	-23201	-76886
Nerozdělený zisk/neuhrazená ztráta z minulých let	-50992	0	-3866	-23201	-76886
Jiný výsledek hospodaření minulých let	-1189	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-26729	-16866	-19334	-53685	-19151
CIZÍ ZDROJE	34519	18767	21561	84576	113319
REZERVY	0	0	0	2600	12000
Ostatní rezervy	0	0	0	2600	12000
ZÁVAZKY	34519	18767	21561	81976	101319
Dlouhodobé závazky	0	0	0	45384	282
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	45000	0
Závazky ostatní	0	0	0	384	282
Jiné závazky	0	0	0	384	282
Krátkodobé závazky	34519	18767	21561	36592	101037
Krátkodobé přijaté zálohy	250	290	335	641	1441
Závazky z obchodních vztahů	12091	15802	18137	34284	47385
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	20126	0	0	0	50000
Závazky ostatní	2052	2675	3089	1667	2211
Krátkodobé finanční výpomoci	290	290	140	0	0
Závazky k zaměstnancům	295	334	466	402	483
Závazky ze sociální a zdravotního pojištění	173	174	235	169	207
Stát - daňové závazky a dotace	242	208	263	46	57
Dohadné účty pasivní	832	833	1177	957	1044
Jiné závazky	220	836	808	93	420
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	16457	19520	16592	19380	23464
Výdaje příštích období	2219	1110	1276	3992	7141
Výnosy příštích období	14238	18410	15316	15388	16323

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah HC Dynamo Pardubice

PŘÍLOHA C: Výkaz zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

Výkaz zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice v letech 2020 až 2024.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	74246	74491	111950	169523	277211
Tržby za prodej zboží	388	132	185	901	245
Výkonová spotřeba	130884	129739	167461	254125	319011
Náklady vynaložené na prodané zboží	263	82	209	406	172
Spotřeba materiálu a energie	9287	12466	14490	18446	21755
Služby	121334	117191	152762	235273	297084
Aktivace	0	0	-667	0	0
Osobní náklady	7844	6283	6929	5851	7147
Mzdové náklady	6208	4918	5535	4736	5733
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1636	1365	1394	1115	1414
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1636	1365	1394	1115	1414
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-3518	272	643	1014	1372
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	502	464	624	983	1524
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	502	464	624	983	1524
Úpravy hodnot pohledávek	-4020	-192	19	31	-152
Ostatní provozní výnosy	49896	50473	50969	52514	61171
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	5105	50	0	0	49
Tržby z prodaného materiálu	443	710	810	2086	1911
Jiné provozní výnosy	44348	49713	50159	50428	59211
Ostatní provozní náklady	14829	5221	7709	14487	28225
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2962	0	0	0	1653
Prodaný materiál	0	289	318	430	214
Daně a poplatky	29	176	78	15	128
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-2000	0	0	2600	9400
Jiné provozní náklady	13838	4756	7313	11442	16830
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-25509	-16419	-18971	-52539	-17128
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	48	101	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	48	101	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	619	67	0	24	36
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	619	67	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	24	36
Ostatní finanční výnosy	5	14	6	0	5
Ostatní finanční náklady	606	442	470	1122	1992
VÝNOSY CELKEM (ČISTÝ OBRAT)	124535	125158	163211	222938	338632
NÁKLADY CELKEM	151264	142024	182545	276623	357783
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1220	-447	-363	-1146	-2023
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	-26729	-16866	-19334	-53685	-19151

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty HC Dynamo Pardubice

PŘÍLOHA D: Aktiva a pasiva FK Pardubice

Rozvaha klubu FK Pardubice v letech 2019 až 2023.

AKTIVA (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	15651	19790	33371	27248	29044
STÁLÁ AKTIVA	1722	1180	4607	4413	11135
Dlouhodobý nehmotný majetek	696	313	1525	1600	7866
Dlouhodobý hmotný majetek	1026	867	3082	2813	3269
OBĚŽNÁ AKTIVA	12849	16208	28242	21152	13368
Zásoby	320	285	260	417	825
Pohledávky	7866	7530	23203	17320	11297
Dlouhodobé pohledávky	3770	3713	4725	3710	3759
Krátkodobé pohledávky	4096	3817	18478	13610	7538
Krátkodobý finanční majetek	4663	8393	4779	3415	1246
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	1080	2402	522	1683	4541
PASIVA (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	15651	19790	33371	27248	29044
VLASTNÍ KAPITÁL	8014	4552	8645	8435	2445
Základní kapitál	20000	20000	20000	20000	20000
Ážio a kapitálové fondy	-50	-50	-50	-50	-50
Fondy ze zisku	227	227	227	227	227
Výsledek hospodaření minulých let	-14287	-12163	-15625	-11533	-11741
Výsledek hospodaření běžného období	2124	-3462	4093	-209	-5991
CIZÍ ZDROJE	5393	13050	4491	7603	18506
REZERVY	0	0	0	0	0
ZÁVAZKY	5393	13050	4491	7603	18506
Dlouhodobé závazky	3842	3376	1239	2677	9989
Krátkodobé závazky	1551	9674	3252	4926	8517
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	2244	2188	20235	11210	8093

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah FK Pardubice

PŘÍLOHA E: Výkaz zisku a ztráty FK Pardubice

Výkaz zisku a ztráty FK Pardubice v letech 2020 až 2023.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	14671	30362	35103	53305
Tržby za prodej zboží	194	329	273	908
Výkonová spotřeba	20777	47662	51187	75039
Náklady vynaložené na prodané zboží	163	257	197	743
Spotřeba materiálu a energie	2140	4020	4525	11672
Služby	18474	43385	46465	62624
Osobní náklady	2577	4216	5244	6682
Mzdové náklady	2245	3777	4478	5754
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	332	439	766	928
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	321	416	734	870
Ostatní náklady	11	23	32	58
Úpravy hodnot v provozní oblasti	507	402	1347	3368
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	507	402	1347	3368
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	507	402	1347	3368
Ostatní provozní výnosy	6055	27467	25275	26340
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2629	9367	17970	13838
Jiné provozní výnosy	3426	18100	7305	12502
Ostatní provozní náklady	452	975	2649	1078
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6	0	1784	0
Daně a poplatky	159	324	506	462
Jiné provozní náklady	287	651	359	616
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-3393	4903	224	-5614
Nákladové úroky a podobné náklady	55	39	0	239
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	55	39	0	239
Ostatní finanční výnosy	39	44	82	7
Ostatní finanční náklady	53	794	404	145
VÝNOSY CELKEM (ČISTÝ OBRAT)	20959	58202	60733	80560
NÁKLADY CELKEM	24421	54088	60831	86551
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-69	-789	-322	-377
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	-3462	4114	-98	-5991
Daň z příjmů	0	21	111	0
Daň z příjmů splatná	0	21	111	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	-3462	4093	-209	-5991

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty FK Pardubice

PŘÍLOHA F: Aktiva BK Pardubice

Aktiva klubu BK Pardubice v letech 2020 až 2024.

AKTIVA (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	3660	4643	2121	1688	5268
STÁLÁ AKTIVA	0	0	0	0	925
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	925
Hmotné movité věci a jejich soubory	0	0	0	0	925
OBĚŽNÁ AKTIVA	3163	4381	1746	1618	4323
Zásoby	832	694	935	438	549
Materiál	735	604	856	367	474
Výrobky a zboží	97	90	79	71	75
Zboží	97	90	79	71	75
Pohledávky	1918	715	781	992	3616
Dlouhodobé pohledávky	56	53	67	85	117
Pohledávky - ostatní	56	53	67	85	117
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	56	53	67	85	117
Jiné pohledávky	0	0	0	907	0
Krátkodobé pohledávky	1862	662	714	699	3499
Pohledávky z obchodních vztahů	1193	454	567	0	792
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	208	0
Pohledávky - ostatní	669	208	147	0	2707
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	2500
Stát - daňové pohledávky	6	59	0	208	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	163	146	147	0	207
Dohadné účty aktivní	500	3	0	0	0
Peněžní prostředky	413	2972	30	188	158
Peněžní prostředky v pokladně	85	9	24	3	15
Peněžní prostředky na účtech	328	2963	6	185	143
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	497	262	375	70	20
Náklady příštích období	168	80	294	57	14
Příjmy příštích období	329	182	81	13	6

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah BK Pardubice

PŘÍLOHA G: Pasiva BK Pardubice

Pasiva klubu BK Pardubice v letech 2020 až 2024.

PASIVA (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	3660	4643	2121	1688	5268
VLASTNÍ KAPITÁL	-1030	-965	-1554	-6838	-4388
Základní kapitál	3200	3200	3200	3200	3200
Základní kapitál	3200	3200	3200	3200	3200
Ážio a kapitálové fondy	380	380	380	380	4620
Kapitálové fondy	380	380	380	380	4620
Ostatní kapitálové fondy	380	380	380	380	4620
Výsledek hospodaření minulých let	-4653	-4609	-4545	-5134	-10418
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	-4653	-4609	-4545	-5134	-10418
Výsledek hospodaření běžného účetního období	43	64	-589	-5284	-1790
CIZÍ ZDROJE	1521	850	3123	7873	7393
ZÁVAZKY	1521	850	3123	7873	7393
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	2000
Závazky - ostatní	0	0	0	0	2000
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	2000
Krátkodobé závazky	1521	850	3123	7873	5393
Závazky z obchodních vztahů	1296	648	2414	5081	4781
Závazky ostatní	225	202	709	2792	612
Závazky ke společníkům	0	0	280	0	0
Závazky k zaměstnancům	63	65	79	52	78
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	11	27	29	17	19
Stát - daňové závazky a dotace	16	4	216	270	328
Dohadné účty pasivní	135	106	105	203	187
Jiné závazky	0	0	0	2250	0
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	3169	4758	552	653	2263
Výdaje příštích období	108	267	146	387	360
Výnosy příštích období	3061	4491	406	266	1903

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah BK Pardubice

PŘÍLOHA H: Výkaz zisku a ztráty BK Pardubice

Výkaz zisku a ztráty klubu BK Pardubice v letech 2018 až 2022.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (V TIS. KČ)	SKUTEČNÝ STAV				
	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8874	10236	14628	12454	13239
Tržby za prodej zboží	43	38	28	1	22
Výkonová spotřeba	11815	14700	17310	17625	20536
Náklady vynaložené na prodané zboží	37	32	22	1	18
Spotřeba materiálu a energie	1262	1143	1736	1686	1340
Služby	10516	13525	15552	15938	19178
Osobní náklady	1092	1031	1238	1165	1612
Mzdové náklady	921	871	1020	943	1341
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	171	160	218	222	271
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	168	157	241	218	266
Ostatní náklady	3	3	4	4	5
Úpravy hodnot v provozní oblasti	52	7	12	0	0
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	34	29	15	0	0
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku - trvalé	34	29	15	0	0
Úpravy hodnot zásob	-4	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	22	-22	-3	0	0
Ostatní provozní výnosy	4591	5338	4251	6978	9025
Jiné provozní výnosy	4591	5338	4251	6978	9025
Ostatní provozní náklady	472	536	285	551	686
Daně a poplatky	133	140	31	314	378
Jiné provozní náklady	339	396	254	237	308
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	77	-662	62	92	-548
Ostatní finanční výnosy	1	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	25	39	19	28	41
VÝNOSY CELKEM (ČISTÝ OBRAT)	13509	15612	18907	19433	22286
NÁKLADY CELKEM	13456	16313	18864	19369	22875
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-24	-39	-19	-28	-41
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	53	-701	43	64	-589

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty BK Pardubice