

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Sport jako podnikatelská činnost

Daniel Ulč

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Ulč**
Osobní číslo: **E10675**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Sport jako podnikatelská činnost**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je charakteristika vybraného sportovního odvětví, jako podnikatelská činnost v ČR.

Pojmy související s tématem.

Seznámení s vybraným podnikem a jeho podnikatelskou činností související se sportem.

Příjmy vybraného podniku.

Výdaje vybraného podniku.

Vlastní návrhy a doporučení na zlepšení.

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

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

MASTERALEXIS, Lisa Pike, Carol A BARR a Mary A HUMS. Principles and practice of sport management. 4th ed. Sudbury, Mass.: Jones, c2012, xii, 603 p. ISBN 978-076-3796-075.

MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. Sport marketing: moderní metody a trendy. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007, xii, 539 p. Prosperita firmy. ISBN 07-360-6052-9.

NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Josef Novotný

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **6. září 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 11. října 2012

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Daniel Ulč

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Josefu Novotnému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat vybrané sportovní odvětví, jako podnikatelskou činnost v České republice. V teoretické části jsou objasněny pojmy k vybranému tématu a praktická část se zabývá seznámením s daným sportovním klubem a jeho finančním hospodařením. Závěrem jsou zpracovány vlastní návrhy a doporučená zlepšení dané problematiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, management, sport, sportovní klub, SK Slavia Praha, příjmy, výdaje, financování sportu, fotbal

TITLE

Sport as a business activity

ANNOTATION

The aim of this work is to characterize the selected sports industry as a business activity in the Czech Republic. In the theoretical part the concepts are explained to a selected topic and a practical part deals with the introduction to the sports club and its financial management. Finally, custom designs are processed and recommended improvements of the issue.

KEYWORDS

Business, management, sport, sports club, SK Slavia Praha, income, expenditure, funding of sport, football

OBSAH

ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA SPORTU	11
1.1 SPORTOVNÍ DĚLENÍ A POJMY	11
1.2 POJMY SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM.....	12
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ	14
2.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKŮ	15
2.2 PODNIKÁNÍ VE SPORTOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	17
2.3 EKONOMICKÝ POHLED NA FOTBALOVÝ KLUB	17
2.4 SPORTOVNÍ MANAGEMENT A MARKETING	18
3 EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	22
3.1 PŘÍJMY, VÝNOSY, VÝDAJE A NÁKLADY	22
3.2 POMĚROVÁ ANALÝZA	23
3.3 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA.....	25
4 CÍLE A FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU	26
4.1 CÍLE SPORTOVNÍHO KLUBU.....	26
4.2 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ	26
4.3 SPONZORING.....	28
4.4 FINANCOVÁNÍ SPORTU REKLAMOU	29
5 FOTBALOVÝ KLUB SK SLAVIA PRAHA	31
5.1 HISTORIE KLUBU.....	31
5.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	33
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KLUBU	34
6 ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	36
6.1 SEZÓNA 2009/2010.....	38
6.2 SEZÓNA 2010/2011.....	40
6.3 SEZÓNA 2011/2012.....	42
6.4 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ.....	45
7 VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÁ ZLEPŠENÍ	49
ZÁVĚR.....	51
POUŽITÁ LITERATURA	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Znaky podniku.....	14
Tabulka 2: Vybrané příjmy klubu pro sezónu 2009/2010.....	38
Tabulka 3: Vybrané výdaje klubu pro sezónu 2009/2010.....	39
Tabulka 4: Vybrané příjmy klubu pro sezónu 2010/2011.....	41
Tabulka 5: Vybrané výdaje klubu pro sezónu 2010/2011.....	42
Tabulka 6: Vybrané příjmy klubu pro sezónu 2011/2012.....	43
Tabulka 7: Vybrané výdaje klubu pro sezónu 2011/2012.....	44
Tabulka 8: Celkové vybrané příjmy a vybrané výdaje klubu za tři sledované sezóny.....	46
Tabulka 9: Výsledky hospodaření za tři sledované sezóny.....	47

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Struktura procesu strategického řízení.....	19
Obrázek 2: Kvadranty SWOT Analýzy.....	20
Obrázek 3: Sponzoring v různých odvětví v roce 2011.....	29
Obrázek 4: Dres klubu SK Slavia Praha.....	31
Obrázek 5: Dotace od asociace UEFA.....	37
Obrázek 6: Podíl jednotlivých složek příjmů pro sezónu 2009/2010.....	39
Obrázek 7: Podíl jednotlivých složek výdajů pro sezónu 2009/2010.....	40
Obrázek 8: Podíl jednotlivých složek příjmů pro sezónu 2010/2011.....	41
Obrázek 9: Podíl jednotlivých složek výdajů pro sezónu 2010/2011.....	42
Obrázek 10: Podíl jednotlivých složek příjmů pro sezónu 2011/2012.....	43
Obrázek 11: Podíl jednotlivých složek výdajů pro sezónu 2011/2012.....	44
Obrázek 12: Vývoj příjmů ve sledovaných sezónách.....	45
Obrázek 13: Vývoj výdajů ve sledovaných sezónách.....	46
Obrázek 14: Porovnání vybraných příjmů s vybranými výdaji klubu.....	47
Obrázek 15: Hospodářské výsledky klubu ve sledovaném období.....	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ACOS	Akademický cyklistický oddíl Slavia
FC	Football Club
Inc.	Incorporation
Ltd.	Limited company
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investic
ROS	rentabilita tržeb
SK	Sportovní klub
TC	Torna Club
UEFA	Union of European Football Associations
VIP	very interesting people

ÚVOD

Sport je jednou z mnoha možností, jak v dnešní době podnikat. Vzhledem k tomu, že nás pohyb obklopuje na každém kroku, jsou s ním svázány mnohé ekonomické aktivity, například prodej zdravé výživy a sportovního vybavení, provozování sportovních center a v neposlední řadě také sledování různých pořádaných soutěží. Ekonomika různorodých sportovních odvětví je odlišná a má svá specifika. Bakalářská práce se zaměřila na fotbalové prostředí a s ním související finanční stránku fotbalového klubu SK Slavia Praha.

Cílem práce je charakteristika podnikání ve vybraném sportovním odvětví v ČR a zpracování příjmů a výdajů na konkrétním sportovním klubu ve třech sledovaných sezónách. Dílčím cílem bylo také vypracovat vlastní návrhy a doporučená zlepšení v dané problematice.

Práce je rozdělena do dvou částí. První čtyři kapitoly jsou zaměřeny na teoretickou část a zbývající tři se týkají části praktické. Veškeré zpracování bylo provedeno na základě dostupných podkladů vybraného klubu.

První a druhá kapitola obsahují a vysvětlují pojmy související s daným tématem, které se týkají sportovního dělení, fotbalových definic, podnikání a managementu s marketingem.

Třetí kapitola se zabývá ekonomickou analýzou a jejím popisem. Tato charakteristika je všeobecně použitelná v praxi na veškeré podniky. Kapitola je blíže zaměřena na poměrovou analýzu a na horizontální i vertikální analýzu rozvahy.

Čtvrtá v pořadí se týká cílů a financování sportovního klubu. Uvedená část obsahuje mnoho způsobů jak financovat sportovní klub. Počínaje od drobných darů po úvěrové možnosti, které jsou k dispozici. Kapitola je doplněna o základní cíle sportovního klubu, které jsou nedílnou součástí mise a vize klubu.

Pátá kapitola obsahuje popis konkrétního sportovního klubu, kterým je fotbalový klub SK Slavia Praha. V této části je zpracována základní historie klubu, popis společnosti a organizační struktura podniku.

Předposlední kapitola se zabývá analýzou příjmů a výdajů vybraného fotbalového klubu po sobě třech sledovaných sezónách. Kapitola obsahuje popis hospodaření doplněnou o tabulky, grafy a komentáře, které dávají komplexní obraz dané problematiky.

V závěrečné sedmé kapitole jsou zpracovány vlastní návrhy, doplněná o doporučená zlepšení, které vyplývají ze zpracování bakalářské práce.

1 CHARAKTERISTIKA SPORTU

Sport je sociální aktivita, která je nedílnou součástí našeho života. Provází nás od počátků našeho dětství, kdy se s ním střetáváme ve školkách a povinně ve školách, formou tělesné výchovy. Mnoho z nás se sportu nadále věnuje mnohdy rekreačně, ale talentovaní a zapálení jedinci to často dotáhnou až na profesionální úroveň. Se sportem se setkáváme v životě denně, aktivně jako sportovec či pasivně z pohledu diváka. Sport slouží ve zlepšování hlavně fyzické kondice, ale také k rozvoji naší osobnosti. Sport je nedílnou součástí zdravého životního stylu, který nám umožňuje uspokojovat naše základní potřeby, kterými jsou zábava a vzdělání.

1.1 Sportovní dělení a pojmy

Tělesná výchova - proces vedený školeným pedagogem především na základních a středních školách. Poskytuje základní pohybové vzdělání, které slouží žákům a studentům, k sebezdokonalování tělesné a duševní kondice. Je součástí je rekreačně tělesné kultury.

Tělovýchovné hnutí - institucionální soustava, která zabezpečuje rozvoj různých forem tělesné kultury. V České republice se vyskytuje především ve formě občanských sdružení.

Sportovní odvětví - postupem času vyvíjené kategorie sportu, které vznikaly prolínáním mnoho sportovních disciplín. Sportovní odvětví se počítá na desítky. Jsou to různorodé sportovní aktivity, například zimní lyžování, plavání a atletika.

Sportovní svaz - sdružuje sportovní, tělovýchovné a turistické oddíly působící ve stejném sportovním odvětví. Svazy spolupracují s národními i mezinárodními organizacemi.

Neinstitucionalizovaný sport - neorganizovaná činnost, která je nejčastěji spojená s mládeží. Jde o skupinu například dětí, které si jdou zahrát pro radost fotbal někde na veřejné hřiště.

Participantí - aktivní účastníci sportovní činnosti.

Diváci - pasivní účastníci sportovní činnosti.

Amatér a profesionál - záleží na ekonomické podstatě. Profesionál realizuje sportovní činnost za plat, tudíž se stává zaměstnancem a sport jeho zaměstnáním, kdežto amatér se sportu věnuje bezplatně, v rámci svého mimopracovního volného času.

Individuální sport - vyznačuje se tím, že sportovec se věnuje sportu, kde za odvedený výkon zodpovídá pouze on sám. Můžeme zde zahrnout sporty jako atletika, střelba, jízda na koni a automobilové závody, kde mimo výjimky proti sobě stojí pouze jednotlivci.

Kolektivní sport - vyznačuje se kolektivním zapojení více sportovců, který tvoří sportovní tým. Na výkonu celého týmu se podílí větší množství sportovců. Typickým příkladem jsou fotbal, hokej a basketbal, kde proti sobě nastupují vždy dva týmy.

Relaxační sport - v zásadě činnost, kterou vykonávají lidé za účelem zábavy a udržení sportovní kondice. Do jisté míry jim nezáleží na výsledku a vykonávají tuto činnost bezplatně.

Vrcholový sport - spojený především s profesionály. Do tohoto typu sportu se dostávají z pravidla jen ti nejlepší sportovci, kteří se zúčastňují vrcholových akcí a dělají sport, jako zaměstnání. [13, s. 20]

1.2 Pojmy související s tématem

V této části jsou popsány nejzákladnější pojmy související s fotbalem. Další důležitější informace budou postupně zmiňovány v následujících kapitolách.

Fotbal - kolektivní míčová hra, která je nejpopulárnějším kolektivním sportem na světě. Hrají dvě družstva po jedenácti hráčích na obdélníkovém, nejčastěji travnatém hřišti. Jejich cílem je dosáhnout více branek než soupeř. Branky je dosaženo tehdy, když míč přejde brankovou čáru mezi tyčemi branky celým objemem. Hraje se hlavně nohama, ale hráči mohou k hraní míčem používat libovolné části těla kromě rukou a paží.

Fotbalista - profesionální sportovec, který je placen klubem, za který nastupuje v zápasech. Tito fotbalisté mohou nastupovat na postech: obránce, záložník, útočník a brankař.

Tým - soubor všech hráčů, který se kolektivně podílí na hře za účelem výhry ve fotbalovém zápase.

Trenér - odborně a pedagogicky vzdělaná osoba, která vede klubový tréninkový proces, přípravu na zápas a také zodpovídá za předváděný styl hry a dosažený výsledek.

Trénink - proces určený ke zdokonalení hráče v jeho fotbalových dovednostech.

Rozhodčí - hlavní rozhodčí se pohybuje mezi hráči na hrací ploše a má plnou odpovědnost k řízení zápasu. Je vybaven píšťalkou, kterou signalizuje zahájení a přerušování hry. Dále má žlutou a červenou kartu, k udělování trestů. Těsně za okrajem hrací plochy na delších okrajích hřiště se pohybují dva asistenti rozhodčího, kteří hlavnímu rozhodčímu praporečkem signalizují některé druhy porušení pravidel. Nemají však samostatnou rozhodovací pravomoc. V evropských klubových soutěžích jsou také 2 další rozhodčí, tzv. brankovní rozhodčí.

Brankoví rozhodčí nezasahují do hry přímo hry a také nemají praporek. Fungují jako poradci hlavního rozhodčího, s nímž jsou ve spojení minivysílačkou.

Fotbalový skaut - fotbalový lovec talentů, který má nejčastěji na starost sledování určitého území, na kterém má za úkol hledat regionálních soutěží mladé nadějně fotbalisty.

Realizační tým - tým lidí, který se stará zejména o potřeby hráčů, aby byli vždy připraveni nastoupit do zápasu. Mezi takové specialisty patří například maséři, fyzioterapeuti a lékaři.

Stadion - oblast, která slouží jako zázemí pro celý sportovní klub. Nachází se zde veškeré prostory, které jsou důležité pro správný chod klubu. Jsou to například šatny, kanceláře, posilovna a místnost na tiskové konference.

Fotbalový zápas - sportovní činnost, kdy proti sobě nastoupí dva týmy. Na konci zápasu dostanou oba týmy náležitý počet bodů dle výsledku, který se započítá do tabulky soutěže, ve které oba týmy nastupují.

Fotbalová liga - soubor fotbalových klubů, které proti sobě nastupují v zápasech, zpravidla každý tým s každým jeden zápas na domácím hřišti a jeden zápas na hřišti soupeře.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ

Podnik - soubor hmotných, jakožto i nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku. Podnik můžeme charakterizovat všeobecnými a specifickými znaky, které jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Znaky podniku

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
kombinace výrobních faktorů	princip soukromého vlastnictví
princip hospodárnosti	princip autonomie
princip finanční rovnováhy	princip ziskovosti

Zdroj: upraveno podle [21, s. 36]

- kombinace výrobních faktorů
 - účelová kombinace výrobních faktorů vzhledem k výstupu podniku,
- princip hospodárnosti
 - maximalizace výstupu,
 - minimalizace vstupu,
 - optimalizace vztahu mezi vstupy a výstupy,
- princip finanční rovnováhy
 - plnění platebních povinností,
- princip soukromého vlastnictví
 - vlastník podniku si vyhrazuje právo na přímé či nepřímé řízení podniku,
- princip autonomie
 - svoboda a nezávislost podnikatelské činnosti,
- princip ziskovosti
 - nutnost maximalizovat zisk vzhledem k vloženému kapitálu. [21, s.35]

Podnikání - soustavná činnost, jejímž smyslem je vytvoření něčeho navíc, nově přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu. Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatele, která je legislativně specifikována v Obchodním zákoníku.

Podnikový přístup má tyto znaky:

- zájem a snaha vytvořit přidanou hodnotu,
- samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle,
- vkládání a využívání vlastních zdrojů, svého času a jména,
- dobrovolné přebírání vlastního rizika,
- sklizení pozitivních výsledků. [21, s. 19]

2.1 Právní formy podniků

Ve sportovním podnikatelském odvětví se neseťkáváme s využitím všech právních forem podniků. Zde jsou zmíněny pouze formy, s kterými se můžeme setkat nejčastěji a kde můžeme najít konkrétní podobu daného podniku. Dále budu blíže charakterizovat podobu dvou typických společností.

Občanské sdružení - nejstarší a nejrozšířenější právní forma nevládní neziskové organizace. Činnost občanských sdružení je upravena zákonem o sdružování občanů č. 83/1990 Sb, Obchodního zákoníku.

Družstvo - společenství neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Vymezení družstevní společnosti najdeme v Obchodním zákoníku počínaje § 221 v zákoně č. 513/1991 Sb. [2]

Příspěvková organizace - jednou z forem veřejného ústavu, právnickou osobou veřejného práva zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Vymezení této formy podnikání nalezneme v mnoha dílčích zákonech Obchodního zákoníku, například č. 250/2000 Sb., č. 129/2000 Sb, a č. 218/2000 Sb.

Společnost s ručením omezeným - patří mezi kapitálové obchodní společnosti. Vymezení společnosti s ručením omezeným najdeme v Obchodním zákoníku počínaje § 105 v zákoně č. 513/1991 Sb.

Její hlavní znaky jsou:

- založení společnosti
 - jedna osoba zakladatelskou listinou,

- více osob společenskou smlouvou,
- základní kapitál min. 200 000,- Kč, min. vklad společníka 20 000,- Kč,
- ručení společnosti
 - celým svým majetkem,
 - společníci společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů,
- orgány společnosti
 - valná hromada,
 - jednatel,
 - dozorčí rada. [18]

Akciová společnost - také patří mezi kapitálové obchodní společnosti. Vymezení akciové společnosti najdeme v Obchodním zákoníku počínaje § 154 v zákoně č. 513/1991 Sb.

Hlavními znaky jsou:

- založení společnosti
 - jedna osoba zakladatelskou listinou,
 - více osob společenskou smlouvou,
 - základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 000 000,- Kč,
 - základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 000 000,- Kč,
- ručení společnosti
 - celým svým majetkem,
 - akcionář neručí za závazky společnosti,
- orgány společnosti
 - valná hromada,
 - jednatel,
 - dozorčí rada. [21, s. 78]

2.2 Podnikání ve sportovním prostředí

Sportovní odvětví se do jisté míry odlišuje od podnikání v jiných segmentech trhu. Tyto rozdíly můžeme pozorovat na následujících aspektech.

Fanoušek - atypický zákazník. Zajímavostí je, že fanoušek nejde konkrétně po produktu samotném, ale po podniku, který je v tomto případě jeho oblíbený klub. Projevuje neustále emoce vůči svému oblíbenému fotbalovému klubu. Specifikem je, že se dokáže spokojit i s vadným produktem, v tomto případě hlavním produktem je fotbalový zápas. Po prohraném zápase se až na výjimky nechová, jako běžný zákazník a produkt nejde reklamovat. Fanouškovi jde zejména o celkové hodnocení klubu v soutěži.

Produkt - hlavním produktem fotbalového klubu je fotbalový zápas. Od jeho výsledku se v nemalé míře odvíjí úspěšnost podnikání, nicméně fotbalový klub má mnoho dalších podpůrných produktů. Příklady těchto vedlejších produktů jsou služby ve výchově mladých fotbalových nadějí a také prodej propagačních produktů ve formě dresů, šál apod.

Konkurence - fotbalové národní ligy, ale také poháry, lze z ekonomického hlediska přirovnat konkurenčnímu trhu. Tyto fotbalové soutěže můžeme označit za kartelovou nebo monopolistickou konkurenci. Kartelové tvrzení lze dokázat na některých případech. Dva typické ukázkové případy jsou: liga má přesně stanovený počet týmů a pravidla, která zamezují vstupu do soutěže jiným týmům. Divák si zase nemůže vybrat, které týmy proti sobě a v jakém čase nastoupí. Nicméně fotbalové kluby si zachovávají i určitou samostatnost. Mají možnost sami rozhodovat o cenách vstupného, určovat ceny za reklamní předměty a tak dále. Monopolistické tvrzení lze podložit zase tím, jak se snaží chovat konkrétní fotbalové kluby mezi sebou. Kluby se snaží nalákat do svého kádru nejlepší možné hráče s cílem vyhrávat zápasy a tudíž ligovou soutěž. Nicméně pokud by se dařilo, aby jeden klub neustále vyhrával, liga by mohla ztrácet na atraktivitě. Z tohoto pohledu lze říci, že konkurenční prostředí je pro ligovou soutěž mnohem lepší než prostředí monopolistické. [11, s. 101]

2.3 Ekonomický pohled na fotbalový klub

Fotbalový klub není zaměřen pouze na vítězství v zápasech, ale je to také ekonomický subjekt zaměřen na návratnost investice, kterou majitel či investor očekává. Toho mohou kluby docílit financemi za své fotbalové výsledky, ale i prodejem hráčů, suvenýrů, vstupenek, televizních práv a sponzorstvím. Další možností jak na klub nahlížet je z pohledu maximalizace užitku. Mnoho bohatých majitelů fotbalových klubů, tento business nedělá jen pro peníze, ale také aby vlastnictvím klubu zvýšili svojí prestiž. Fotbal je jedním z mnoha

koníčků, s kterým se rádi pochlubí. Dále mohou tímto způsobem utvářet také komunitu fanoušků, kteří mohou být lehce zmanipulováni reklamou, kterou jejich oblíbený tým propaguje.

Z globálního hlediska je fotbal, jakožto nejmasovější sport na světě velkým ekonomickým přínosem ve sportovním odvětví. V širším měřítku můžeme říci, že výnosy z návštěvy fotbalového zápasu není jen vstupenka či permanentka, ale také občerstvení, které si na stadionu divák koupí, nebo také náklady na dopravu a těchto souvislostí bychom našli mnohem více.

2.4 Sportovní management a marketing

Management

Sportovní kluby stejně jako každý správně prosperující podnik musí mít kvalitní řízení. Pojem management znamená umění řídit a mít moc nad nějakou organizační strukturou či jedincem a ovlivňovat ho. Je založen na poznacích z oblasti vědních disciplín, kterými jsou ekonomie, matematika, psychologie a statistika. Sportovní management je nejmladší specializace v oboru a značně se podobá managementu různých firem, ale je zde specifikum podrobné znalosti sportovního prostředí. Toto řízení je vykonávané pověřenou osobou, kterou nazýváme manažer. Správný manažer musí oplývat vrozenými a získanými vlastnostmi. Dále má k dispozici mnoho kompetencí, které při řízení využívá. [21, s. 116]

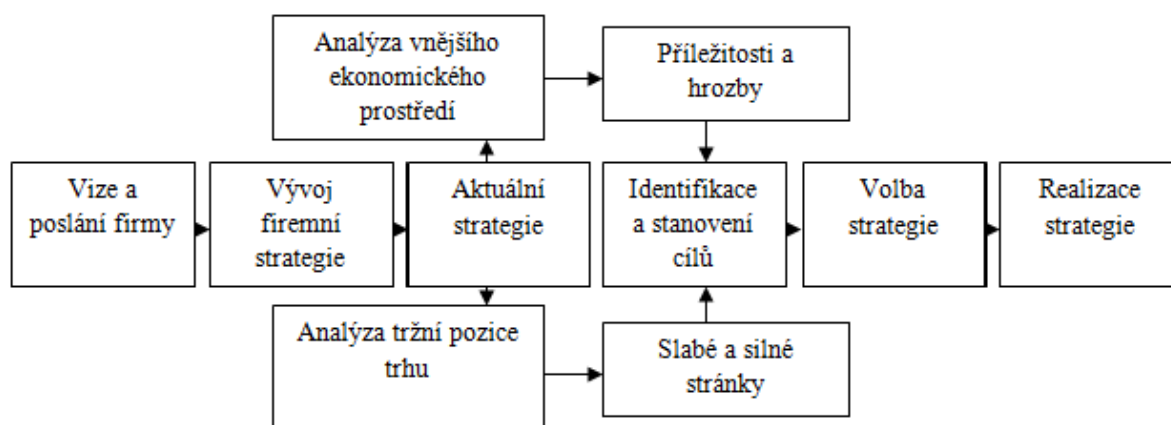
Vlastnosti manažera

- komunikativnost,
- schopnost pracovat pod tlakem,
- rozhodnost,
- schopnost motivovat,
- umět porozumět,
- strategické a intuitivní myšlení,
- schopnost přizpůsobovat se.

Kompetence sportovního manažera

- plánování - stanovení cílů, určit varianty, určit termín,
- organizování - stanovení úkolů jednotlivým lidem a určování pravomocí, odpovědnost, organizační struktura,
- vedení - ovlivňování a motivování lidí, usměrňování a odměňování,
- rozhodování - důležité je znát rizika a používat modely rozhodování,
- kontrola - zjišťování odchylek, hledání příčin a způsoby nápravy,
- získávání sponzorů,
- komunikace s diváky,
- znalost sportovního oboru. [9, s. 29]

Strategický management je zaměřen na fungování organizace v širším sociálním prostředí a okolí. Zajišťuje soulad technických činností s požadavky společnosti a plnění potřeb zaměstnanců. Určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje firmy s okolím. Fotbalové kluby mohou mít cíle například: vítězství v domácích a evropských soutěžích, určitý podíl prodeje klubového reklamního zboží nebo stabilní sportovní zázemí pro mládežnické týmy. Tyto cíle jsou stanovovány na základě preferencí jednotlivých klubů, ale k určení a k dosažení onoho cíle využívá strategický management, několik metodických aparátů. Tyto aparáty zahrnují kvantitativní metody, systémové metody, empirické přístupy a procesní přístupy, které jsou vyjádřeny na obrázku 1. Zde jsou charakterizovány dvě nejpoužívanější metody. [21, s. 117]



Obrázek 1: Struktura procesu strategického řízení

Zdroj: upraveno podle [3, s. 12]

Benchmarking - proces při kterém, dochází k neustálému srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.

Výhody benchmarkingu:

- lepší identifikace současné pozice na trhu,
- podává včasné varování o zaostávání společnosti za konkurencí,
- podává dobré informace o slabých a silných stránkách,
- může upozornit na měnící se potřeby zákazníků,
- pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti.

V konečném důsledku se pak jedná o zlepšení konkurenceschopnosti či zlepšení pozice na trhu. [5]

SWOT Analýza – jednoduchá metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Jedná se o silné a slabé stránky (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Tyto faktory rozmístíme do čtyř příslušných kvadrantů, které jsou znázorněny na obrázku 2.

- **S** strengths (silné stránky),
- **W** weaknesses (slabé stránky),
- **O** opportunities (příležitosti),
- **T** threats (hrozby).



Obrázek 2: Kvadranty SWOT Analýzy

Zdroj: [8]

Na základě SWOT analýzy můžeme zjištěné informace vyhodnotit. Ve vnitřním prostředí můžeme tyto poznatky celkem snadno změnit, ale vnější prostředí, leží mimo přímou kontrolu našeho managementu. [10, s. 33]

Marketing

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. Sportovní marketing je pro kluby velice důležitý, jelikož musí neustále dělat rozhodnutí, aby udržely poptávku fanoušků, zejména těch, kteří nejsou bezmezně oddáni svému týmu. Za tímto účelem je tvořeno sportovní marketingové řízení. V tomto odvětví jde především o marketing reklamní.

Význam marketingu

- řeší otázky trhu: co, komu, kdy, kde, jak, za kolik prodat,
- působí na formování profilu nabídky,
- působí na růst kvality produktů,
- je důležitým činitelem při snižování podnikatelská rizika,
- působí při zvyšování známosti značky a pověsti firmy na veřejnosti.

Specifické znaky sportovního marketingu

- neustále musí kooperovat se soutěží,
- spotřebitelská poptávka má tendenci neustále kolísat,
- produkt je především nehmotného charakteru. [9, s. 52]

3 EKONOMICKÁ ANALÝZA

Ekonomika - souhrn ekonomických činností probíhajících na určitém území. Jde tedy o hospodaření určitého subjektu, jednotlivce, skupiny nebo například státu.

Ekonomie - studuje, jak se lidé rozhodují v podmínkách vzácnosti zdrojů a jaký vliv má jejich volba na společnost.

Analýza - rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se v mnoha vědách i v běžném životě, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností.

Ekonomickou analýzou sledujeme subjekt z finančního hlediska. Analýzu provádíme vždy v nějakém časovém horizontu. Finanční analýza čerpá především z účetních výkazů firmy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow), ale nemalým pomocníkem jí mohou být i výroční zprávy, přílohy k účetním závěrkám nebo údaje z manažerského účetnictví. Po provedení analýzy zjistíme výsledky a podle jejich charakteru se můžeme pokusit udělat změny, které nám situaci optimalizují. Z analýzy totiž můžeme zjistit, zda se náš podnik nachází ve stabilní situaci či má někde finančně slabá místa. Nyní budu blíže specifikovat prvky analýzy, které využiji v praktické části. [4]

3.1 Příjmy, výnosy, výdaje a náklady

Příjmy - přírůstky peněžních prostředků (v širším pojetí všechny přírůstky aktiv) podniku v určitém období. Ve většině podniků jsou příjmy za prodej zboží a služeb hlavním hnacím motorem. U sportovních klubů jsou hlavní příjmy odlišné.

Výnosy - zvýšení ekonomického prospěchu během účetního období, a to jednak ve formě zvýšení peněžních, případně i nepeněžních aktiv a také ve formě specifických případů snížení či zániku závazku (např. prominutí nebo úhrady). Není podstatné, zda došlo k jejich úhradě v účetním období či nikoli.

Výdaje - úbytek peněžních prostředků a **náklad** představuje spotřebování ekonomického zdroje, které je obvykle spojeno se souběžným nebo budoucím výdejem peněz.

Struktura těchto výdajů a nákladů může být následující:

- finanční náklady
 - úroky z vkladů,
- mzdové náklady

- platy a odměny,
- provozní náklady
 - náklady na provoz sportovního zázemí,
- mimořádné náklady
 - transferové platby,
- ostatní náklady. [3, s. 18]

3.2 Poměrová analýza

Vychází z účetních výkazů, rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Základem je podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Umožňují mezipodnikové srovnávání nebo srovnávání s odvětvovým průměrem. Přihlížíme také k ekonomickému okolí firmy, především k tomu, na jakém typu trhu firma působí a jaké tam má postavení. Tyto ukazatele můžeme využít i k analýze daného sportovního odvětví či klubu, proto si přiblížíme následující základní ukazatele. [22]

Ukazatelé rentability

Přináší základní obraz o efektivitě našeho podnikání. Dokážou nám říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření.

- Rentabilita aktiv - (ROA) ukazuje, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme.
- Rentabilita vlastního kapitálu - (ROE) ukazuje, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili.
- Rentabilita tržeb - (ROS) poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.
- Rentabilita investic - (ROI) poskytuje informaci o investovaném projektu. [4]

Ukazatelé likvidity

Avizují, jak si na tom stojí naše firma ve vztahu ke svým závazkům, tedy jak rychle je schopna tyto své závazky splácet.

- Běžná likvidita určuje, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni

uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

- Pohotová likvidita je oproti běžné likviditě očištěna o zásoby. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2.
- Okamžitá likvidita je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ - tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 - 0,5. [4]

Ukazatelé aktivity

Poskytují informace o tom, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy, nebo-li jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky.

- Doba obratu aktiv - produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě.
- Doba obratu pohledávek - doba splatnosti pohledávek nám říká, za jak dlouhou dobu (v průměru) nám zákazník zaplatí, tedy jak dlouhou dobu máme v těchto pohledávkách vázány naše finance.
- Doba obratu závazků - doba, která (v průměru) uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou, tedy jaká je naše platební morálka vůči našim věřitelům. [4]

Ukazatelé zadluženosti

Přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. To je jistě do určité míry žádoucí, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability.

- Celková zadluženost - finanční úroveň firmy. Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele.
- Míra zadluženosti - významný ukazatel pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění. [4]

3.3 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza přejímá data přímo z účetních výkazů. Sleduje absolutní a relativní (procentní) změny hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů. Horizontální analýza se běžně používá k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku. Je nejčastěji používanou a nejjednodušší metodou při vypracovávání zpráv o hospodářské situaci podniku a o jeho minulém i budoucím vývoji. [7]

Vertikální analýza je jednoduchá analýza, která je velice působivá a napoví mnohé o skladbě majetku. Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé části majetku, tzv. struktura aktiv a pasiv. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení majetku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Označení vertikální analýza vznikla proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých částí postupuje v jednotlivých letech odshora dolů a nikoliv napříč jednotlivými roky. [1]

4 CÍLE A FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU

4.1 Cíle sportovního klubu

Každý sportovní klub vykonává svou činnost za účelem dosažení cílů. Co se týče prioritních cílů ve sportovním odvětví, jde především o soutěžní úspěchy, ale opomenuty nezůstávají ani cíle finanční či sociální. Tyto cíle ovlivňují například: samotní představitelé klubu, veřejnost, historické faktory a finanční situace.

Může se jednat o tyto cíle:

- sportovní cíle
 - úspěchy v domácích a zahraničních soutěžích
 - ✓ vítězství v domácí soutěži,
 - ✓ optimalizace tréninkové jednotky,
 - ✓ podpora mládežnických týmů,
- finanční cíle
 - ekonomická stabilita klubu
 - ✓ transfery hráčů,
 - ✓ návštěvnost zápasů,
 - ✓ nové sponzorské smlouvy,
- sociální cíle
 - zacílené na veřejnost
 - ✓ charitativní akce,
 - ✓ image klubu,
 - ✓ boj s globálními problémy.

4.2 Financování sportovních klubů

Každý sportovní klub v kterémkoli odvětví chce zejména vyhrávat soutěže a vydobýt si uznávanou prestiž v oboru. K tomuto cíli ho dovede pevné zázemí, realizační tým a samozřejmě sportovci. Nic není ale zadarmo, a proto každý sportovní klub musí mít stabilní finanční příjmy. Finance klub získává mnoha způsoby.

Různorodé formy financování

Český svaz tělesné výchovy je patronem sportu v České republice a jeho úkolem je hájit zájmy sdružených sportovních organizací, a dává také možnost financovat sportovní události.

Dotace od státu prostřednictvím ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Zastřešující organizace financují různá sportovní odvětví. Například v Evropě na mezinárodní klubové fotbalové úrovni tuto funkci plní UEFA. Ta poskytuje finanční možnosti na základě výsledků v evropských ligách.

Příspěvky měst a obcí, které mají ve svém rozpočtu dílčí částku, která slouží k financování zdejších sportovních oddílů a klubů.

Členské příspěvky jsou základní, nicméně málo výnosná položka příjmů pro sportovní kluby. Sumy, které jsou zde evidovány, se odvíjejí od konkrétní potřeby klubu. Odlišnosti můžeme nalézt ve výši a pravidelnosti splátek.

Dary můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní prostředky, které jsou poskytovány zejména jako podpora, která není vázána žádnou protislužbou.

Majitelé a akcionáři financují kluby svými vlastními peněžními prostředky, nicméně očekávají za ně určitou návratnost investice nebo sportovní klubové úspěchy.

Vstupné je jedním z klasických způsobů, jak získat peněžní prostředky. Na sportovních událostech lze získat také finance prostřednictvím zápisného, kdy kluby pořádají například sportovní akce pro veřejnost.

Služby poskytované především většími sportovními kluby, tvoří nedílnou součástí příjmů. Ukázkové příklady můžeme vidět například u hokejového klubu. Ten poskytuje zimní stadion pro veřejné bruslení. Dále může toto sportovní zázemí nabízet restaurace, půjčovnu sportovního vybavení apod.

Prodej propagačních předmětů může tvořit příjmy nepodstatné, ale také mnohdy nezanedbatelné. Příkladem může být fotbalový gigant Real Madrid, který v roce 2003 koupil anglického reprezentanta Davida Beckhama. Byl to dobře promyšlený marketingový tah, protože hned v první sezóně se prodalo zhruba 900 000 dresů s tímto jménem.

Transfery hráčů jsou hlavně doménou kolektivních sportů, jako fotbal, hokej a basketbal. Pomocí přestupu do jiného klubu může prodávající klub získat do své pokladny až astronomické částky v řádech milionů.

Příjmy z osobních práv hráčů, tyto finance jsou zejména z reklamní činnosti, kterou daný sportovec realizuje. Odvádí tak určité procento výtěžku přímo sportovnímu klubu.

Půjčky jsou pro financování sportu také možností, nicméně kluby se snaží této filozofii vyhýbat.

Úroky plynoucí z vložených peněz klubu jsou stabilním prostředkem, který slouží především, jako doplňková podniková činnost. [13, s. 149]

4.3 Sponzoring

Je specifická forma financování sportovního odvětví. Uzavřením sponzorské smlouvy vzniká mezi firmou a klubem také vzájemné propojení mnoha vazeb. Sponzorství přináší užitek klubu formou získaných financí, ale také například materiálním zabezpečením. Naproti tomu firma se může vzhledem k tomu, že sport je masový kulturní zážitek, dostat do podvědomí fanoušků, a také propojit s klubem svoji image. Kluby se můžou spojit například jen s jedním gigantickým sponzorem, v tom případě mluvíme o generálním sponzorovi. Ale častějším jevem je spojení klubu s mnoha sponzory, tudíž má klub jednoho až dva hlavní sponzory a dále vedlejší sponzory. Tento způsob přináší klubu více možností, jak zabezpečit stabilní zázemí. Sport je, co do výše finančních obnosů ve sponzoringu, největší globální uživatel této formy financování. Tento podíl je znázorněn na obrázku 3.

Typy sponzoringu

➤ Sponzorování sportovních akcí

Tento druh bývá převážně používán jednorázovou formou. Pořadatel za poskytnutí finančních prostředků nabídne širokou škálu propagačního materiálu, který bývá často zahrnut k výhrám či rozdáván zdarma na místě konání akce.

➤ Sponzorování jednotlivých sportovců

Tato forma je hojně využívána především ve vrcholovém sportu. Nejčastěji jsou s reklamou spojeni hvězdní či nejznámější sportovci. Za poskytnutí své vizáže dostane sportovec zpravidla finanční prostředky, materiální zabezpečení spojené s danou značkou atd. Pro veřejnost je sportovec brán, jako ukazatel kvality dané služby či výrobku. Zajímavostí je, že sportovec musí mnohdy spojit se značkou i svůj život mimo čas strávený před kamerami. Například nedávný skandál bývalého nejlepšího fotbalisty světa Ronaldinha. Byl dlouholetou tvář nápoje Coca-Cola, ale byl ve svém soukromí vyfocen, jak popíjí konkurenční Pepsi. Coca-Cola s ním s okamžitou platností vypověděla smlouvu.

➤ Sponzorování týmů

Sponzorování týmů je využíváno především v amatérské či výkonnostní sféře. Je založeno především na poskytování finančních obnosů na základě umístění reklamy na dresech sportovců. Rozvoj spolupráce zde není propojen mnoha vazbami a možnostmi.

➤ Sponzorování celých klubů

Tato forma nabízí nejrozsáhlejší možnosti spolupráce mezi klubem a sponzorem. Klub nabízí k propagaci své sportovní oddíly, pořádané akce, výrobky, ale také celé své zázemí. Nicméně toto vše stojí nemalé peníze, a proto je toto sponzorství převážně doménou silných hráčů na trhu. [13, s. 199]



Obrázek 3: Sponzoring v různých odvětví v roce 2011

Zdroj: upraveno podle [12, s. 118]

4.4 Financování sportu reklamou

Finance, které do klubu tečou pomocí reklamní kampaně, mají dominantní postavení na straně příjmů sportovního klubu. Reklama je placená propagace určitého výrobku, služby či firmy, která na oplátku za finance požaduje zviditelnění daného artiklu. Ve sportovním odvětví jsou tyto reklamy převážně zaměřovány tematicky. K tomuto účelu mají kluby množství prostoru, kde se může reklama vyskytovat. Faktor zviditelnění reklamy můžeme sledovat například podle návštěvnosti či prodeje klubového časopisu. U některých fotbalových evropských velkoklubů, jako Bayern Mnichov či Inter Milán, tyto zdroje tvoří i 2/3 příjmů.

Možnosti umístění reklamy:

- internetové stránky klubu,
- dresy,
- reklamní panely,
- televizní spot,
- propagační zboží,
- klubový časopis.

Pro sponzora jsou vzhledem k oblíbenosti nejatraktivnější varianty umístění reklamy na dresech hráčů a reklamních panelech na stadionu, jelikož jsou pod neustálým dohledem fanoušků, kteří sledují zápasy a hlavně své oblíbené sportovní hvězdy.

5 FOTBALOVÝ KLUB SK SLAVIA PRAHA

SK Slavia Praha je nejstarší fotbalový klub v Česku. Podle počtu získaných ligových titulů se jedná o historicky druhý nejúspěšnější český profesionální fotbalový klub. Po celou dobu fotbalové historie patří společně se svým pražským rivalem, klubem AC Sparta Praha k nejpoblárnějším klubům českého fotbalu. Slavia získala 17 ligových titulů (naposlady v roce 2009), třikrát se stala vítězem domácího poháru, a pravidelně se účastní evropských pohárů. V roce 1938 vyhrála Středoevropský pohár (Mitropa Cup), předchůdce současných evropských pohárů. Mezi nejslavnější hráče klubu patří František Plánička, Antonín Puč, Josef Bican, Jan Lála, Pavel Kuka a Vladimír Šmicer.

5.1 Historie klubu

Klub vznikl v době rozmachu českého národnostního cítění. Dne 2. listopadu 1892 se konala v Kulichově domě na pražském Karlově náměstí valná hromada Vysokoškolského literárního a řečnického spolku Slavia, na kterém byl založen sportovní odbor ACOS (Akademický cyklistický oddíl Slavia). Brzy poté se slovanské barvy, červená a bílá, staly oficiálními barvami klubu, k nim byla přidána červená pěticípá hvězda směřující hrotem dolů, která měla symbolizovat naději i v čase nezdaru. Oficiálním dresem se stalo tričko s červenou a bílou polovinou, na polovině bílé s onou hvězdou, které je zobrazeno na obrázku 4.



Obrázek 4: Dres klubu SK Slavia Praha

Zdroj: [18]

Mezi lety 1896 - 1902 vyhrála šest z devíti ročníků neoficiálního Mistrovství Čech. Většinu klubů z Čech porážel vysokým rozdílem. Na počátku století poráží Slavia i opravdové evropské velkokluby jako je například anglický Southampton FC či FC Barcelona.

Na domácí půdě slaví úspěchy v podobě Poháru dobročinnosti, který získala 4x či zisku 1. mistrovského titulu v roce 1913, kdy vyhrává Mistrovství Českého svazu fotbalového a po Spartě (1912) se tak stává druhým držitelem titulu. V první dekádě 20. století byla Slavia neoficiálně považována za jeden z nejlepších fotbalových klubů kontinentální Evropy.

Nejúspěšnější období zažila Slavia v 1. polovině 20. století, kdy získala 14 ze 17 uváděných mistrovských titulů. Sedmnáct titulů a nespočet menších trofejí z domácích soutěží. Přesto je možná největším úspěchem klubu jediné vítězství v mezinárodní soutěži. V roce 1938 Slavia získala Středoevropský pohár. Tehdejší doba neznala významnější mezinárodní soutěž na území Evropy, za jejího nástupce lze považovat Pohár mistrů Evropských zemí. Ve finálovém dvojzápase porazila maďarský klub TC Budapešť. Po válce však následoval ústup ze slávy. Po únorovém převratu a nucené transformaci české klubové kopané zažívala Slavia v 50. a 60. letech těžké časy, včetně sestupů do 2. ligy.

Teprve v 90. letech se Slavia plnohodnotně vrátila na výsluní československého a později českého fotbalu. Pomohly jí k tomu zejména finance od česko-amerického podnikatele Borise Korbela. Korbel přišel s úmyslem vybudovat v Československu silný fotbalový klub, který by konkuroval evropským velkoklubům, nicméně úspěchy se následujících 5 let nedostavily. Zlom přišel až v památné sezóně 1995/96, kdy Slavia pod vedením trenéra Františka Cípra získala po 49 letech mistrovský titul a došla až do semifinále Poháru UEFA.

V dalších sezónách se Slavia držela v popředí ligové tabulky, ale na další ligový titul si musela počkat až do roku 2008. V letech 1999 a 2002 se stala vítězem domácího poháru. Na evropské scéně Slavia zaznamenala několik úspěchů, například postup do čtvrtfinále Poháru vítězů poháru (1998) či postup do čtvrtfinále poháru UEFA (2000). Nikdy se jí však nepovedlo postoupit do hlavní soutěže Ligy mistrů.

Sezóna (2007/08) byla pravděpodobně nejúspěšnější v historii Slavie, kdy pod vedením trenéra Karla Jarolíma na pátý pokus prošla do hlavní soutěže Ligy mistrů, kde obsadila třetí místo ve skupině a pokračovala pohárem UEFA. Na jaře 2008 byl slavnostně otevřen nový stadion, a v prvním soutěžním na něm utkání si Slavia zajistila po 12 letech mistrovský titul. V následující sezóně neklesly návštěvy na novém stadionu pod 10 000 diváků, a Slavia titul obhájila. Poté však přišly nenadálé potíže, obrovské ekonomické problémy, dohady kolem neznámého majitele klubu apod. V sezóně 2010/2011 prezimoval klub na 14. místě ligové tabulky s náskokem 1 bodu na sestupovou příčku. [17]

5.2 Profil společnosti

Obchodní firma: SK Slavia Praha - fotbal a.s.

Sídlo: Praha 10, U Slavie 1540/2a, PSČ 100 00

IČ: 639 99 609

Právní forma: Akciová společnost

Den zápisu: 22. 11. 1995

Základní kapitál: k 30. 6. 2012 činí 405 785,64 Kč. Akcie jsou zcela splacené. S 99,93% podílem akcií je největším podílníkem firma ARIES TRADING, a. s., zbytek mají ostatní drobní akcionáři.

Předmět podnikání:

- zprostředkovatelská činnost v oblasti sportu,
- vydavatelské a nakladatelské činnosti,
- realitní činnost,
- reklamní činnost a marketing,
- organizování sportovních soutěží,
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

[14]

Infrastruktura stadionu:

Eden Aréna je situována na Praze 10. Stadion je ohraničen ze severu ulicí Vladivostocká, z jihu železniční dráhou, ze západu ulicí U Slavie a z východu tréninkovými hřišti. Kapacita Eden Arény je 20 800 sedících diváků, všechna místa jsou krytá. Stadion má 6 podlaží (suterén, přízemí a 4 patra). Klubové patro v centrální části stadionu čítá celkem 666 míst. Po obvodu stadionu je rozmístěno 40 VIP boxů se čtyřmi stovkami míst. Pro vozíčkáře je vyčleněno 42 míst (plus stejný počet míst pro jejich doprovod). Stadion má 4 vstupní koridory, do hlediště vede 36 vstupů. Velikost hrací plochy je 105 x 68 metrů, trávník je vyhříváný. Osvětlení stadionu je 1400 luxů, osvětlovací tělesa jsou umístěna přímo ve střeše stadionu. Střecha je upevněna na táhlech mimo hlediště, ve výhledu divákům nebrání ani jeden sloup. Podhledy střechy jsou vyrobeny z kanadského cedru, jeho stáří se odhaduje od třiceti do sta let. [18]

5.3 Organizační struktura klubu

Správně sestavená organizační struktura je důležitou součástí každé společnosti, která má zájem na tom fungovat efektivně. Nejinak tomu je i u fotbalových klubů, které bývají zpravidla založeny jako obchodní společnosti, nejčastěji jako společnosti akciové. Organizační struktura má své horizontální a vertikální úrovně, kde má každá organizační jednotka svou pravomoc a zodpovědnost za určitý úsek. Ve fotbalovém klubu SK Slavia Praha je organizační struktura následující.

Valná hromada - vrcholný orgán fotbalového klubu, který dělá důležitá rozhodnutí. Tyto rozhodnutí se týkají například o změně základního kapitálu, rozdělení dividend či změně stanov. Tento orgán taky volí a odvolává členy dozorčí rady a představenstva.

Dozorčí rada - orgán, který má v klubu hlavně kontrolní charakter. Členové mají právo nahlížet do smluv a zápisů z rad. Základem je kontrola podnikatelské činnosti, aby vše bylo v souladu se zákonem. Předsedou dozorčí rady je Jiří Hodač a za funkcí místopředsedy stojí pan JUDr. Petr Michal.

Představenstvo - statutární orgán, což znamená, že může jednat jménem společnosti. Zde řídí běžnou činnost klubu. Tento orgán je volen valnou hromadou na určité období a je zodpovědný dozorčí radě. Svolávají valnou hromadu a předkládají jí různé návrhy. Jedním ze základních úkolů je předkládání účetní uzávěrky a jiných podkladů dozorčí radě. Předsedou představenstva je Bc. Adam Řebíček a jeho místopředsedou byl jmenován Zbyněk Kusý.

Prezident klubu - tuto nejvyšší funkci zastává Ing. Aleš Řebíček, který formuloval hlavní priority Slavie pod jeho vedením. Tyto priority jsou stabilizovat finanční situaci klubu, hrát pravidelně o evropské poháry, porážet konkurenční Spartu a vychovávat mladé hráče.

Generální ředitel - člen vrcholového managementu, který se zodpovídá představenstvu. Vystupuje ve věcech, na které má kompetence a realizuje odsouhlasené návrhy. Je zodpovědný za politiku fotbalového klubu. Má pod sebou podpůrné orgány, které mu v činnosti dále pomáhají, a je jejich přímým nadřízeným. Nyní je generálním ředitelem Zbyněk Kusý.

Obchodní marketingové oddělení - úsek, který především využívá marketingový mix. Úkolem je starat se o image klubu a reklamu, která musí účelově proniknout hlavně mezi fanoušky. Dále do této oblasti spadá především, prodej produktů a služeb klubu. Například

prodej vstupenek, dresů, ale také služby v oblasti občerstvení na stadionu. Na postu obchodního ředitele figuruje Radek Šenk.

Finanční oddělení - finančním ředitelem je Bc. Adam Řebíček. Tento úsek má na starosti veškerou práci ohledně financí. Sportovní klub tu má svého pokladníka a skupinu účetních.

Oddělení komunikace a vnějších vztahů - v nejvyšší funkci ředitelky komunikace je Mgr. Soňa Nouzáková. Oddělení se zabývá zejména efektivním zabezpečením kontaktu se sdělovacími prostředky, a dále také personální agendou uvnitř fotbalového klubu.

Sportovní oddělení - tento úsek je spojen s hlavní činností fotbalového klubu. Spadá sem realizační tým, skupina trenérů, sportovní manažer a podobně. Sportovním ředitelem je pan Miroslav Držmíšek.

Sekretariát generálního ředitele - podpůrný orgán, jehož nejdůležitějším úkolem je správa celé administrativy fotbalového klubu. V čele tohoto úseku stojí Zbyněk Kusý.

Oddělení mládeže - o výchovu mladých talentů a nadějí českého fotbalu ve Slavii se stará manažer mládeže Mgr. Karol Kisel.

Organizačně provozní oddělení - má na starosti veškerou správu stadionu a s ním spojený chod okolního zařízení. Takže sem spadá úprava trávníku, úklid v útrobách stadionu a tak dále. Ředitelem tohoto oddělení je Mgr. Jiří Třepeš. [19]

6 ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

Z účetních výkazů a dostupných informací bude v následující kapitole zhodnocena ekonomická stránka fotbalového klubu SK Slavia Praha. Tři po sobě jdoucí sezóny od roku 2009 budou zobrazeny z pohledu výdajů a příjmů klubu. V tomto zhodnocení nebudou brány v úvahu veškeré příjmy a výdaje klubu, jelikož bude analýza zaměřena zejména na finanční stránku z hlavní činnosti klubu.

Rozdělení položek z hlavní činnosti na straně příjmů je následovné:

- transfery hráčů - přestupy hráčů včetně hostování,
- vstupné - jednorázové i permanentky,
- UEFA - dotace od fotbalové asociace,
- televizní práva,
- reklama,
- ostatní.

V položce ostatní se vyskytují příjmy například z pronájmu, dotací, sponzoringu a další jiné finanční příjmy z hlavní činnosti.

Výše dotací klubu od fotbalové asociace UEFA, závisí zejména na míře angažovanosti v evropských pohárových soutěžích. Nastavení získání finančních prostředků vzhledem k účasti klubu je zobrazeno na obrázku 5.

Sponzoring klubu zabezpečují především hlavní partneři. Jedním z nich je firma Umbro, Ltd., dceřinná společnost NIKE, Inc., se sídlem v Manchesteru v Anglii, která je nejstarší sportovní značkou, která přinesla světu sportswear a sportovní krejčovství. Dalším partnerem je cestovní kancelář Canaria travel specializující se na španělské souostroví v Atlantském oceánu. A posledním hlavním partnerem je společnost FV Plast, založena v roce 1990. Od začátku se specializuje na výrobu a s tím související vývoj plastových systémů pro tlakové rozvody pitné vody a teplé užitkové vody, ústředního a podlahového vytápění. [6]

Srovnání příjmů v Lize mistrů a Evropské lize (v mil. eur)			
	Liga mistrů	Evropská liga	
každé předkolo	0,14	0,1	
účast v základní skupině	8,6	1,3	
výhra ve skupině	1	0,2	
remíza ve skupině	0,5	0,1	
vítěz skupiny	-	0,4	
druhý ve skupině	-	0,2	
postup mezi 32	-	0,2	
osmifinále	3,5	0,35	
čtvrtfinále	3,9	0,45	
semifinále	4,9	1	
poražený finalista	6,5	2,5	
vítěz	10,5	5	
Mistr země, který nepostoupí do Ligy mistrů dostane navíc 200 000 eur.			

Obrázek 5: Dotace od asociace UEFA

Zdroj: upraveno podle [20]

Rozdělení položek z hlavní činnosti na straně výdajů je následovné:

- spotřeba - provozní spotřeba energie a sportovního materiálu,
- platy a prémie hráčů a realizačního týmu,
- mzdy zaměstnanců a vedení týmu, včetně sociálního a zdravotního pojištění,
- transfery hráčů - přestupy hráčů včetně hostování,
- opravy a nájemné majetku,
- náklady na zápasy, včetně cestovního a reprezentace klubu,
- ostatní.

V položce ostatní se vyskytují výdaje na marketingu či jiné finanční výdaje na hlavní činnosti fotbalového klubu.

Ve všech výše uvedených položkách příjmů a výdajů nejsou zahrnuty složky, které přímo nesouvisí s hlavní činností klubu, nebo jsou vzhledem k finančním částkám zanedbatelné. Jsou to například úroky bankovních úvěrů, platba daní nebo mimořádný prodej či nákup majetku.

6.1 Sezóna 2009/2010

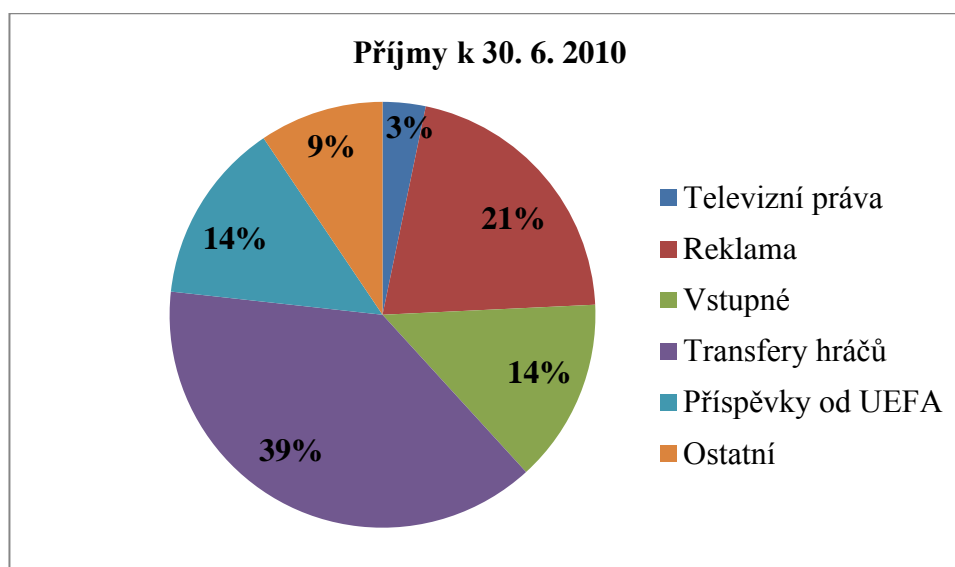
Před začátkem sezóny došlo v A-týmu k řadě změn. Mediální pozornost si zasloužil zejména odchod kapitána týmu Ericha Brabce. Příchody do klubu byly zejména z juniorských týmů, které doplnily kádr týmu. Slavia se pro tuto sezónu kvalifikovala do Ligy mistrů z pozice nasazeného vítěze domácí ligy, nicméně ihned byla vyřazena v následujícím kole, moldavským týmem Šerifem Tiraspol. Následně hrála Slavia tedy jen Evropskou ligu, kde zanechala dobrý dojem z odváděné hry a výsledky jí stačily pouze na poslední místo ve skupině. V domácí lize tým nedokázal navázat na předchozí úspěšnou sezónu a ukončil Gambrinus ligu na sedmém místě. [15]

V první sledované sezóně, byly příjmy klubu, které jsou zobrazeny v tabulce 2, tvořeny zejména transfery hráčů. Předchozí sezóna, byla sezóna mistrovská, tudíž o mnohé hráče měli zájem jiné konkurenční celky, ale i zahraniční klubu z evropských lig. Za takto vybrané hráče byli ochotni zaplatit slušné sumy peněz. Tradiční klub SK Slavia Praha, vydělává snadněji než jiné celky na reklamě, z důvodu popularity mezi českými diváky. Reklama je tedy, druhým největším zdrojem příjmů. Dále vzhledem k účasti klubu nejdříve v Lize Mistrů, a poté i v Evropské lize, jsou příspěvky od fotbalové asociace jedním z dalších výrazných příjmů klubu. Veškeré podíly příjmů pro tuto sezónu jsou znázorněny na obrázku 6.

Tabulka 2: Vybrané příjmy klubu pro sezónu 2009/2010

Příjmy k 30. 6. 2010	v tis. Kč
Televizní práva	9 249
Reklama	59 514
Vstupné	39 640
Transfery hráčů	109 222
Příspěvky od UEFA	39 208
Ostatní	26 761
Celkem	283 594

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 6: Podíl jednotlivých složek příjmů pro sezónu 2009/2010

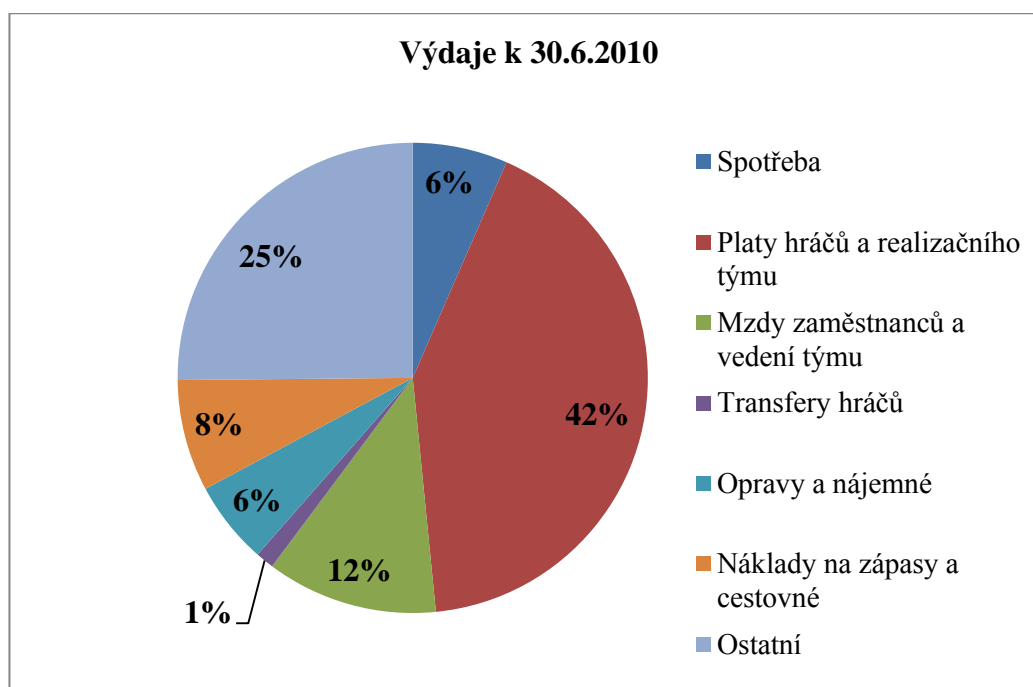
Zdroj: vlastní zpracování

Na straně výdajů, které jsou zobrazeny v tabulce 3, naopak oproti příjmům je položka transferů z hlediska finanční náročnosti značně odlišná. Je způsobeno tím, že klub nakoupil menší množství hráčů, naopak mnoho z nich přišlo na hostování, či se z hostování vrátilo, tudíž, zde byly výdaje převážně na platy hráčů, nikoli výdaje na pořízení hráče. Z obrázku 7 je patrné, že platy hráčů, mzdy zaměstnanců a vedení týmu tvoří více než půlku všech sledovaných výdajů. Se související účastí v evropských pohárech je viditelný větší objem financí vynaložen pochopitelně na cestovné a reprezentaci klubu SK Slavia Praha. V položce ostatní jsou základním výdajem pro klub, hlavně marketingové projekty.

Tabulka 3: Vybrané výdaje klubu pro sezónu 2009/2010

Výdaje k 30. 6. 2010	v tis. Kč
Spotřeba	16 744
Platy a prémie hráčů a realizačního týmu	107 354
Mzdy zaměstnanců a vedení týmu	30 183
Transfery hráčů	3 234
Opravy a nájemné majetku	14 628
Náklady na zápasy, včetně cestovního a reprezentace klubu	19 677
Ostatní	64 434
Celkem	256 254

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 7: Podíl jednotlivých složek výdajů pro sezónu 2009/2010

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Sezóna 2010/2011

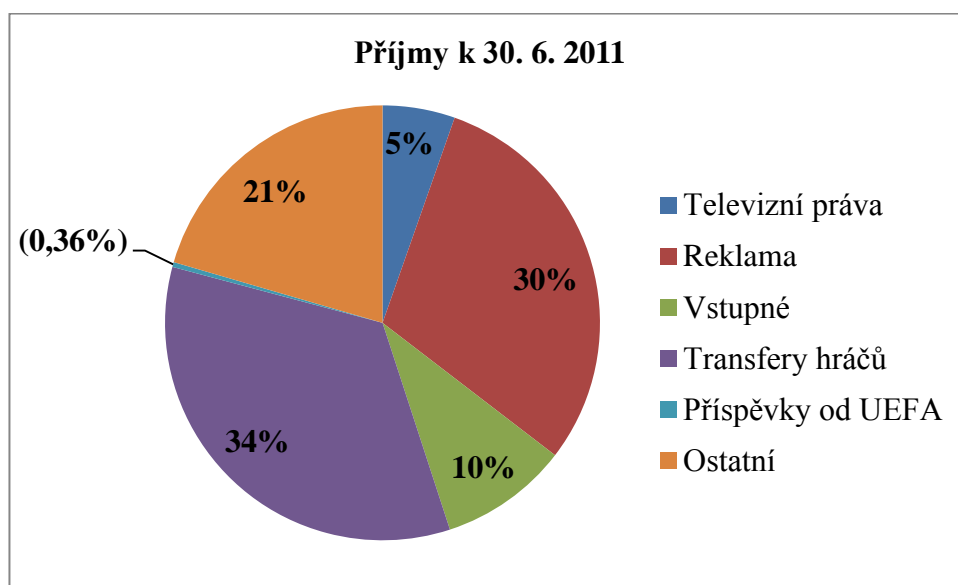
Na začátku sezóny se na lavičku Slavie vrátil trenér Karel Jarolím. V této sezóně Slavia nehrála žádné evropské poháry, a proto se tým mohl soustředit pouze na domácí soutěže. Po slibném začátku nicméně, přišla delší šňůra špatných výsledků a hlavní trenér Jarolím byl odvolán a nahrazen. Lepší výsledky měl klub v Ondrášovka Cupu, který ale nakonec poznamenaly nepokoje slávistických fanoušků, kteří protestovali, proti tehdejší situaci ve Slavii, kdy byl klub ve finanční krizi. Hráči a nový trenér Petrouš se s nepříjemnou situací v klubu popasovali a jarní část soutěže dohráli na devátém místě tabulky. Díky změně vlastnické struktury se podařilo Slavii zachránit i po finanční stránce. [15]

V této sezóně jsou příjmy klubu, viditelně ovlivněny výkony mužstva. Tento stav finančních prostředků je znázorněn v tabulce 4. Televizní práva jsou stabilním příjmem klubu, ale tvoří malý podíl, který je uveden na obrázku 8. Znatelnou ztrátou pro klub v této sezóně, jsou minimální příjmy od asociace UEFA, jelikož klub se v evropských soutěžích, ani neobjevil. Viditelným postupně snižující položkou, je příjem ze vstupného, kdy při kapacitě stadionu, je účast na fotbalových zápasech značně malá. Z důvodu méně úspěšné sezóny jsou i příjmy z přestupů hráčů, ovlivněny menším zájmem o ně.

Tabulka 4: Vybrané příjmy klubu pro sezónu 2010/2011

Příjmy k 30. 6. 2011	v tis. Kč
Televizní práva	7 050
Reklama	39 328
Vstupné	12 531
Transfery hráčů	44 734
Příspěvky od UEFA	474
Ostatní	26 839
Celkem	130 956

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 8: Podíl jednotlivých složek příjmů pro sezónu 2010/2011

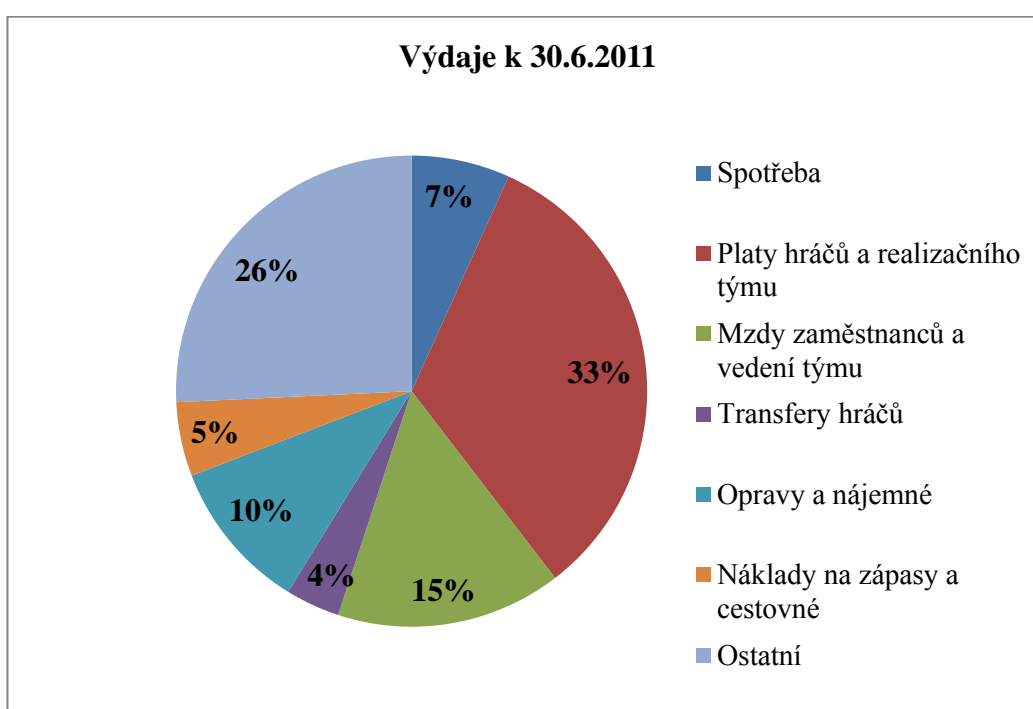
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem ke stabilizaci mzdových prostředků jsou výdaje na platy hráčů a mzdy zaměstnanců výrazně nižší, než předchozí sezónu, tento podíl na výdajích je zobrazen na obrázku 9. S neúčastí na evropské scéně také souvisí menší výdaje na zápasy, cestovné a reprezentaci klubu. Tyto výdaje jsou zachyceny v tabulce 5. Naopak větší nárůst se objevuje v položce transferů, s cílem posílit klub po předchozí nevydařené sezóně. Z hlediska drobných rekonstrukcí je také nárůst ze strany opravy a údržby stadionu.

Tabulka 5: Vybrané výdaje klubu pro sezónu 2010/2011

Výdaje k 30. 6. 2011	v tis. Kč
Spotřeba	12 644
Platy a prémie hráčů a realizačního týmu	61 365
Mzdy zaměstnanců a vedení týmu	28 954
Transfery hráčů	6 975
Opravy a nájemné majetku	19 420
Náklady na zápasy, včetně cestovního a reprezentace klubu	9 516
Ostatní	48 150
Celkem	187 024

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 9: Podíl jednotlivých složek výdajů pro sezónu 2010/2011

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Sezóna 2011/2012

Před touto sezónou byl z velké části obměněn celý hráčský kádr. Hlavní novinkou bylo ukončení kariéry legendárního brankáře Martina Vaniaka, který se ale ujal místa šéftrenéra brankářů Slavie. První polovina sezóny byla opět neuspokojivá a došlo k výměně realizačního týmu. Slavie v lednovém přestupovém termínu dále posilovala kádr, ale skončila na konci sezóny stejně na dvanáctém místě. Byla to opět nevydařená sezóna.

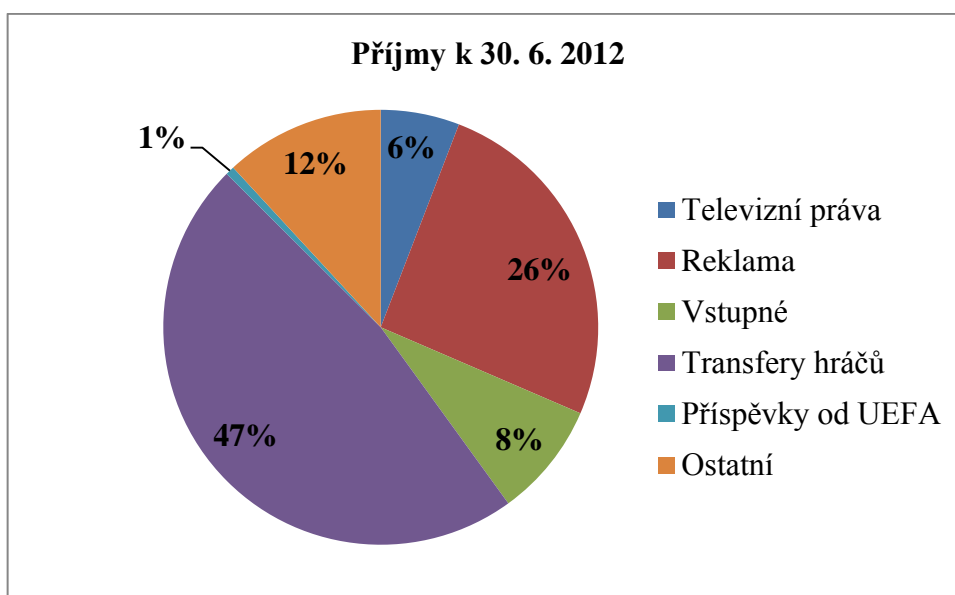
Začátkem června 2011 nastoupilo do funkcí nové vedení, které se zaměřilo především na finanční situaci ve společnosti. Byly provedeny personální i organizační změny, které měly odbourat neefektivní interní procesy a minimalizovat zbytné náklady. Výsledkem uvedených stabilizačně-optimalizačních kroků je snížení výkonové spotřeby zhruba o 42 %, osobních nákladů o 27 % a nárůst přidané hodnoty o 49 %. [15]

V poslední sledované sezóně jsou příjmy, znázorněné v tabulce 6, opět výrazně nižší, než v předchozích sezónách. Je to způsobeno trendem úspor i ve sportovním odvětví, které se promítá zejména na sponzoringu, součástí položky ostatní, ale i opětovnou menší návštěvností stadionu. Podíl příspěvku od fotbalové asociace UEFA, znázorňující obrázek 10, je opět minimální částka, která se výraznou částí podílí na hospodaření klubu.

Tabulka 6: Vybrané příjmy klubu pro sezónu 2011/2012

Příjmy k 30. 6. 2012	v tis. Kč
Televizní práva	6 700
Reklama	29 291
Vstupné	9 773
Transfery hráčů	54 253
Příspěvky od UEFA	757
Ostatní	13 578
Celkem	114 312

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 10: Podíl jednotlivých složek příjmů pro sezónu 2011/2012

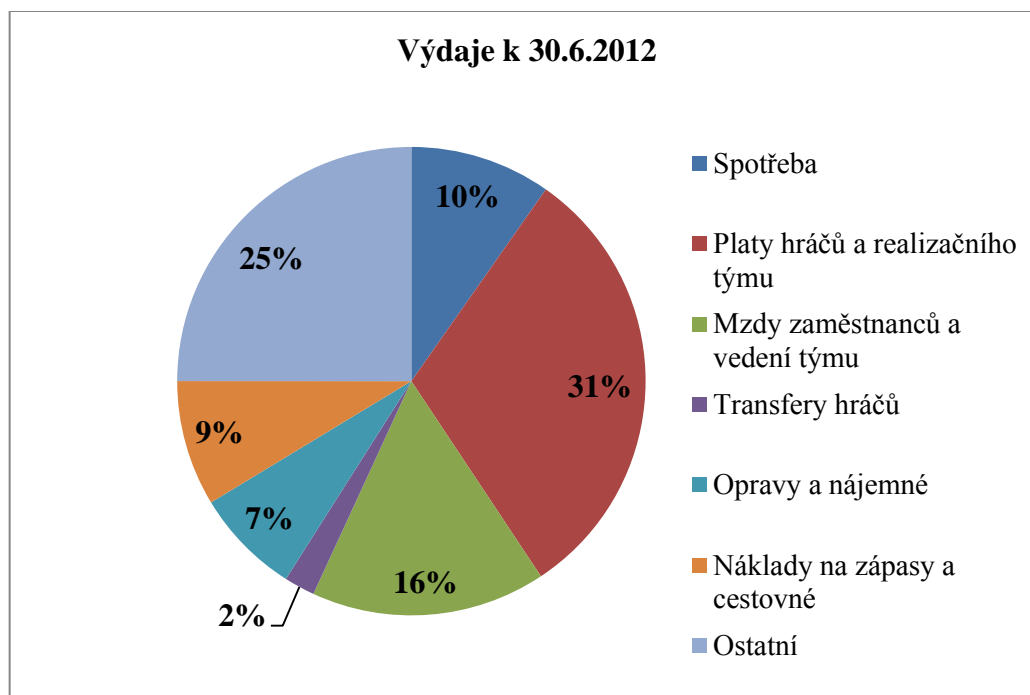
Zdroj: vlastní zpracování

Na straně výdajů došlo v této sezóně k poklesu mnoho sledovaných složek příjmů, zobrazených v tabulce 7. Spotřeba energie i sportovního vybavení je v celku finančně stejně nákladná. V podílech mezd a platů, zobrazených na obrázku 11 došlo k dalšímu drobnému poklesu. I přes obměnu hráčského kádru jsou transfery malou položkou, z důvodu nákupu zejména hráčů z domácí soutěže, kde se tyto přestupové částky výrazně liší od evropského průměru.

Tabulka 7: Vybrané výdaje klubu pro sezónu 2011/2012

Výdaje k 30. 6. 2012	v tis. Kč
Spotřeba	12 764
Platy a prémie hráčů a realizačního týmu	40 556
Mzdy zaměstnanců a vedení týmu	21 241
Transfery hráčů	2 789
Opravy a nájemné majetku	9 623
Náklady na zápasy, včetně cestovního a reprezentace klubu	11 363
Ostatní	32 771
Celkem	131 107

Zdroj: upraveno podle [15]

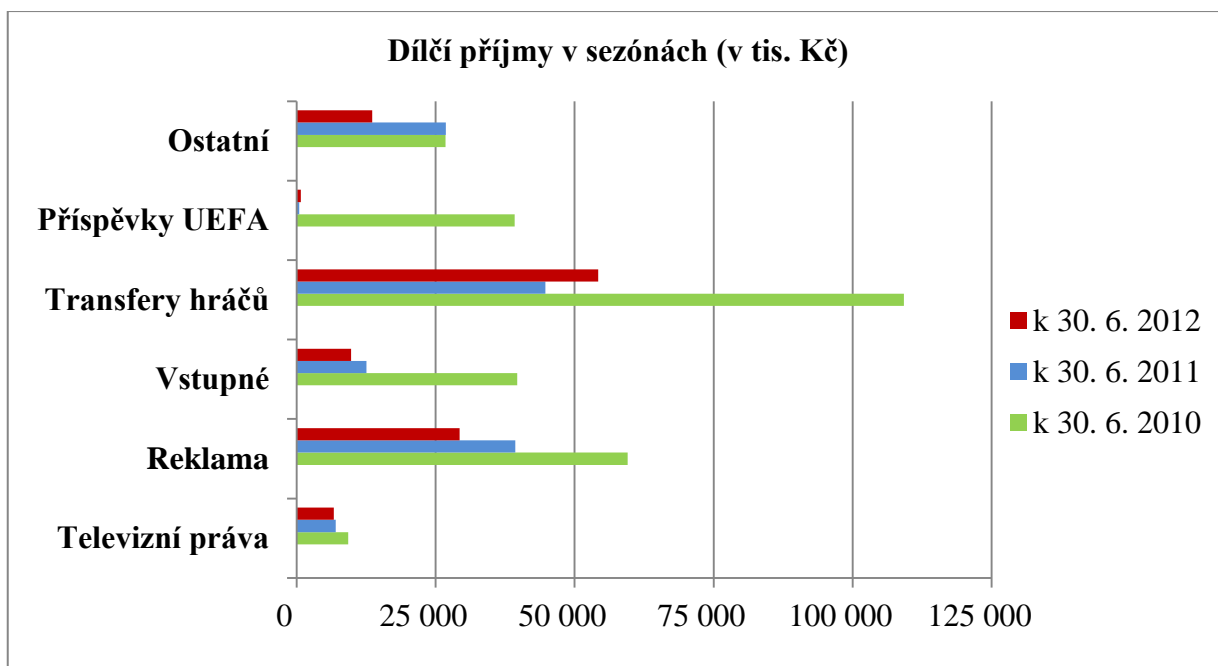


Obrázek 11: Podíl jednotlivých složek výdajů pro sezónu 2011/2012

Zdroj: vlastní zpracování

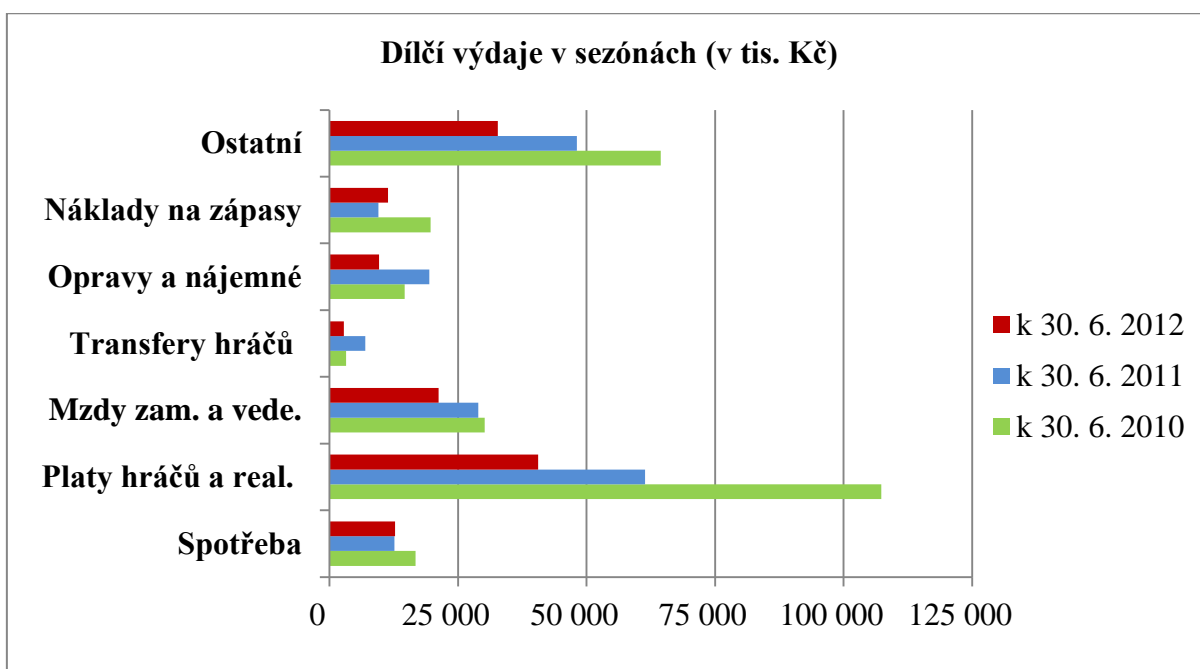
6.4 Souhrnné zhodnocení

Na obrázcích 12 a 13 jsou znázorněny rozdíly vybraných položek příjmů a výdajů v každé ze sledovaných sezón. Tyto položky mají v těchto sezónách často klesající charakter, úzce spjatý s výkony mužstva a také okolním ekonomickým vlivem na toto odvětví. Sportovní výkony viditelně zanechávají stopu na příjmech od asociace UEFA. Tyto příjmy jsou pro klub často i životně důležité, a proto na účast v evropských pohárech je pro klub v našich podmínkách kladen takový důraz, jsou to totiž až desetimilionové rozdíly. Dále výkony týmu značně ovlivňují i poptávku po hráčích, kteří jinak mají možnost rozvíjet talent v jiných prestižnějších zahraničních klubech. Ekonomické okolí klubu, je ovlivněno zejména úsporami, ze strany fanoušků, který se projevuje na sezónu od sezóny snižující se návštěvností stadionu. Naopak je klub připraven dělat změny na výdajové straně s cílem snižovat především náklady na platy veškerých členů, kteří se podílejí na chodu klubu.



Obrázek 12: Vývoj příjmů ve sledovaných sezónách

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Vývoj výdajů ve sledovaných sezónách

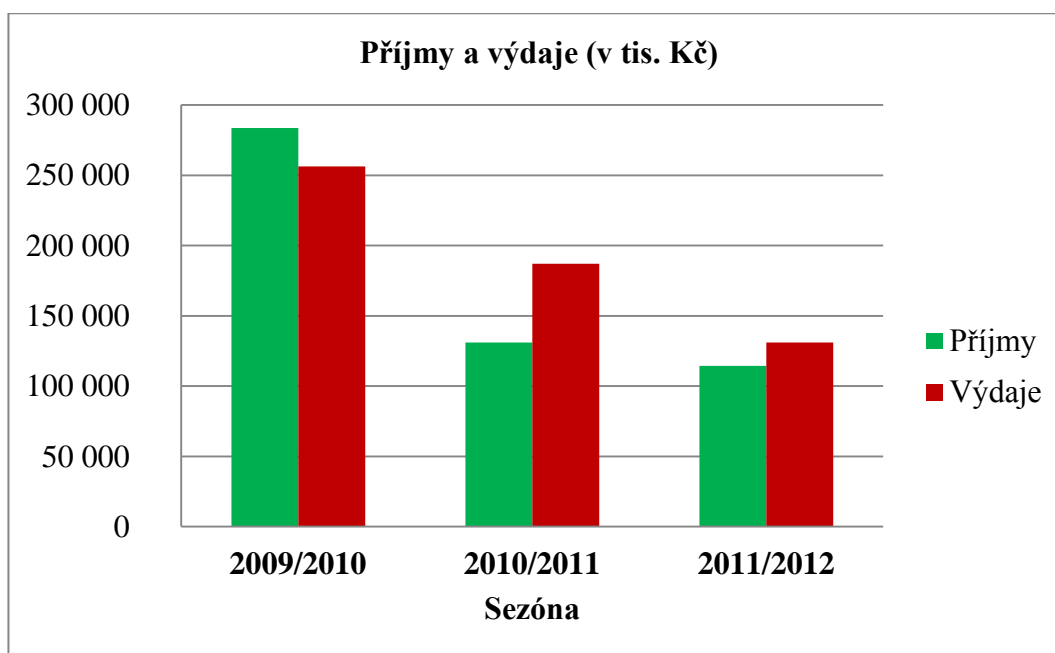
Zdroj: vlastní zpracování

Sledované příjmy a výdaje klubu jsou znázorněny v tabulce 8 a jejich poměr graficky zobrazen na obrázku 14. Jak již bylo zmíněno, zahrnuty jsou především finanční prostředky spjaté z hlavních činností klubu a také minimální položky, které se této činnosti dotýkají. Nejsou zde zahrnuty třeba také tržby z prodeje zboží, které Slavia nabízí, jelikož jsou to zanedbatelné částky vzhledem ke sledovaným, a výdaje vynaložené na finanční činnost klubu, jakými jsou například platba daní, odkupy akciových podílů a také veškeré finanční úroky. Z tohoto důvodu jsou zde uvedeny i hospodářské výsledky klubu za tři dané sledované sezóny. Tyto výsledky jsou zobrazeny v tabulce 9 a na obrázku 15.

Tabulka 8: Celkové vybrané příjmy a vybrané výdaje klubu za tři sledované sezóny

Příjmy a výdaje (v tis. Kč)			
Sezóna	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Příjmy	283 594	130 956	114 352
Výdaje	256 254	187 024	131 117

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 14: Porovnání vybraných příjmů s vybranými výdaji klubu

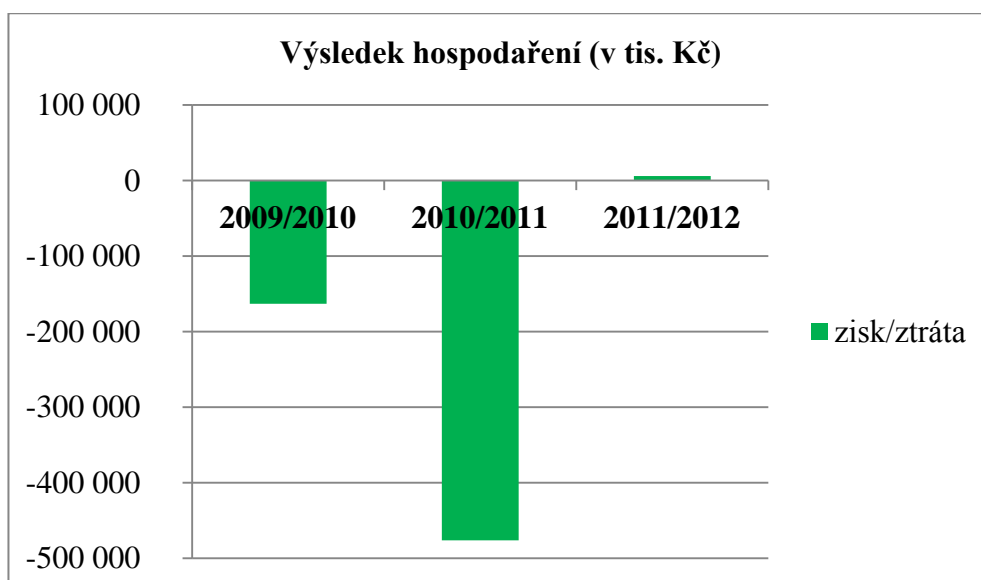
Zdroj: vlastní zpracování

Viditelně hospodářské výsledky daných sezón nejsou ovlivněny jen zmíněnými příjmy a výdaji. Je to způsobeno například odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, úrokovými výnosy a náklady klubu, nebo také mimořádnou koupí majetku, který zde není zahrnut. Z grafu je patrné, že klub byl ve dvou sezónách ve velké ztrátě. To je způsobeno splátkami dluhů vůči klubu a tím pádem ke stabilizaci klubu. To se projevilo na poslední sledované sezóně, která skončila s mírným ziskem a tudíž i nadějí na lepší finanční budoucnost klubu.

Tabulka 9: Výsledky hospodaření za tři sledované sezóny

Hospodářský výsledek			
Sezóna	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Zisk/Ztráta v tis. Kč	-163 345	-476 205	5 777

Zdroj: upraveno podle [15]



Obrázek 15: Hospodářské výsledky klubu ve sledovaném období

Zdroj: vlastní zpracování

Do budoucna by se fotbalový klub SK Slavia Praha rád dále zaměřil na stabilizaci a celkové restrukturalizaci podniku. Dluhy a neefektivní nastavení vnitropodnikových zatěžovalo výrazným způsobem hospodaření klubu. Vedení klubu se chce dále zaměřit na příjmovou stránku klubu s cílem získání nových sponzorů a obchodních partnerů. Na poli sportovním se bude mužstvo nadále snažit vybudovat kompaktní tým mixem mladých, ale i zkušených hráčů, kteří budou schopni plně navázat na předchozí úspěšné období klubu.

7 VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÁ ZLEPŠENÍ

Vzhledem k předchozí kapitole jsou k dispozici mnohá zlepšení, která by mohla vést ke stabilizaci finanční situace a v neposlední řadě i zkvalitnění herního projevu klubu SK Slavia Praha na domácí i mezinárodní scéně. Jedním z nejdůležitějších cílů sportovního klubu, potažmo i toho fotbalového klubu jsou úspěšné sportovní výsledky. Toho lze dosáhnout stabilním sportovním zázemím a podporou partnerů a majitelů klubu. Z prostudovaných materiálů klubu a následným zpracováním autor bakalářské práce dospěl k následujícím návrhům.

V první řadě by se měl klub pokusit nalákat movitějšího zahraničního investora, který by mohl s historicky s jedním z nejúspěšnějších klubů spojit své jméno. Finančními prostředky by vyrovnal nynější nesoulad mezi příjmy a výdaji, které by dopomohli stabilizovat finanční situaci. Jinak zázemí klubu je kvalitně zaopatřené a není potřeba do něho mnoho investovat.

Dalším důležitým faktorem je dlouhodobá práce s fotbalovými hráči. Nové investice by mohli přivést do klubu mladé, ale zároveň zkušenější hráče, s kterými by se počítalo v následujících několika sezónách. Tým by se měl vyvarovat, neustálé fluktuaci hráčů, který je typický pro nynější stav. Stabilizací a utužením hráčského kolektivu by se fotbalově klub posunul o kvalitativní třídu dál. Samozřejmě vzhledem k ekonomické stránce by klub neměl zapomínat na výchovu svých odchovanců klubu. Při této strategii výchova mladých hráčů a jejich následný prodej, přináší klubu velké finanční prostředky v řádech milionů. Klub SK Slavia Praha by se měl zaměřit na spolupráci s okolními školami a pořádáním menších víkendových turnajů. Mnoho kluků v mládí fotbal miluje a není vyloučeno, že se mezi nimi můžou nacházet naděje českého fotbalu. Jak je zřejmé z předešlých grafů, SK Slavia Praha má ohledně strategie prodeje a nákupu hráčů dobře nakročeno.

Co se týče příjmů z návštěvnosti fotbalových zápasů, bylo by zajímavé vytvořit zřejmě novou marketingovou strategii na přilákání většího počtu diváků. Nebylo by na škodu vytvořit věrnostní programy, které by diváky ještě více přiblížily hráčům. Například častější akce pořádané na domácím stadionu s různorodým zaměřením například pro děti, zdravotně postižené a podobně. Takovýto přístup by vzbudil v očích diváků větší zájem o fotbalové utkání a s ním související zisk finančních prostředků z prodeje občerstvení a reklamních materiálů. Další výhodou by byl dopad na marketingovou stránku sponzorů, kteří by určitě o to víc přispěli, z důvodu zviditelnění na již zmiňovaných akcích nebo zápasech.

Příjmy ohledně televizních práv jsou v současné době těžko ovlivnitelné. Klub má tedy další možnost získat velké peněžní sumy zejména z dotací od asociace UEFA. Na základě kvalitních výkonů a výborných výsledků v domácí lize, by měl klub využívat a soustředit se na účast v evropských pohárech, kde je každý bod ceněn miliony korun. Ze zjištěných výsledků, lze vyzorovat, že touto možností příjmů, má SK Slavia Praha malou naději na to být na konci účetního období v zisku.

Odbočením od příjmů z hlavní činnosti, by měl klub využívat na domácím stadionu častější akce v podobě koncertu a různých zajímavých společenských akcí. Má to sice vliv na kvalitu trávníku, ale vydělané peníze by to určitě vynahradily. Dále by klub mohl více využívat možnosti toho, že je to také podnikatelský subjekt a mohl by se soustředit na střednědobé finanční investice, které by mu přinášely několika procentuální zisk ročně.

Co se týče výdajů, klub jde správným směrem a není moc dalších možností, kde ušetřit. Úsporná opatření jsou aplikována každým rokem v mnoha ekonomických aspektech. Kdyby se, ale přeci jen měli hledat další úsporná opatření, blíže by se měl klub zaměřit na mzdy a platy členů realizačního týmu a hráčů. Tam by byla možnost zavést odměňování hráčů ještě více v závislosti na předváděných výkonech a výsledcích. Mzdy v tomto klubu mají reálnou šanci klesnout a spokojenost zaměstnanců by se nezměnila.

ZÁVĚR

Celá bakalářská práce byla rozdělena do několika kapitol. Teoretická část se zabývala termíny a pojmy související s podnikáním a ekonomickou analýzou podniku. Dále zde byly definovány pojmy se sportovní tematikou zaměřeny převážně na fotbalové prostředí. V praktické části byla popsána historie a organizační struktura fotbalového klubu SK Slavia Praha a dále byly rozebrány a vyhodnoceny její příjmy a výdaje za poslední uplynulé tři sezóny. Ke konci bakalářské práce byly zpracovány vlastní návrhy a doporučená zlepšení, která by měla zlepšit finanční stránku daného klubu.

Po vypracování této práce bylo zjištěno, jakým způsobem funguje fotbalové prostředí v nejvyšší fotbalové soutěži v České republice. Dále jsou v bakalářské práci základní podnikatelské poznatky společně s ekonomickou analýzou podniku a mnoho faktů o historii a fungování klubu SK Slavia Praha. Je to klub s mnohaletou tradicí a mnohými sportovními úspěchy. Po finanční analýze hospodaření klubu ve sledovaných sezónách, nebylo vzhledem k ekonomické situaci nejen v naší republice, ale i ve světě, příliš velkým překvapením zjištění, že fotbalový klub je z velké části zadlužen. I přesto, že se klub úspěšně snaží jít cestou snižování výdajů, je to způsobeno nestabilním finančním obnosem na straně příjmů. To je ovlivněno hlavně herními výkony, které neumožňují klubu bojovat o umístění v evropských pohárech, kde se nachází mnoho finančních prostředků, na které SK Slavia Praha nedosáhne. Faktem je, že takováto neúčast v pohárech může mít dopad na finanční stránku klubu.

Dalším důvodem může být nepříliš silný majitel klubu, který by do klubu investoval větší sumy. Na druhou stranu klub je schopen vychovávat mladé talenty, z kterých má po prodeji značné finanční prostředky. S celkovou horší ekonomickou situací vnějšího okolí dále souvisí snižující se příjmy z televizních práv, které se rok od roku snižují a dále spoření českých domácností, které přestávají mít zájem docházet na stadion podpořit svůj oblíbený klub. Tento trend je tu několik posledních let a nevypadá, že by se v blízké době mohl změnit.

Z celkového pohledu jde, ale fotbalový klub SK Slavia Praha dobrým směrem, který by jí měl zaručit stabilnější zázemí a klub by mohl navázat po nepříliš úspěšných sezónách na svou, úspěchy zajímavou, historii. Vlastní návrhy a doporučená zlepšení naznačují možný trend, na kterém by měl klub v dalších letech stavět.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analyzujaproved. *Vertikální analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx/>
- [2] Business.center. *Družstvo* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/druzstvo/shrnuti.asp/>
- [3] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [4] Financni-analyza.webnode. *Finanční analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/o-financni-analyze/>
- [5] Fminstitute. *Benchmarking*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.fminstitut.cz/?id=803&c=2093/>
- [6] FV Plast. *FV Plast* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.fv-plast.cz/>
- [7] Managementmania. *Horizontalní analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza/>
- [8] Marketingová kouzla. *SWOT Analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [9] MASTERALEXIS, Lisa Pike, Carol A BARR a Mary A HUMS. *Principles and practice of sport management*. 4th ed. Sudbury, Mass.: Jones, c2012, xii, 603 p. ISBN 978-076-3796-075.
- [10] MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing: moderní metody a trendy*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007, xii, 539 p. Prosperita firmy. ISBN 07-360-6052-9.
- [11] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 118 s. ISBN 80-245-0979-2.
- [12] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, 194 s. ISBN 978-802-4517-131.
- [13] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

- [14] Obchodní rejstřík. *SK Slavia Praha - fotbal a.s.* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=63999609>
- [15] Obchodní rejstřík. *Výpisy listin* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a202869&klic=3c2zo7>
- [16] Podnikatelský web. *S.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/jak-zalozit-s-r-o/>
- [17] SK Slavia Praha. *Historie SK Slavia Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=klub-historicka-esej>
- [18] Slavia. *Eden Aréna* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=klub-eden-arena>
- [19] Slavia. *Vedení klubu* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=klub-vedeni-klubu>
- [20] Sportovní noviny. *UEFA* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.sportovninoviny.cz/zpravy/uefa-zvysila-premie-za-evropskou-ligu/826960>
- [21] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [22] Vlastnicesta. *Poměrová analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/pomerova-analyza/>