

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Možnosti zvyšování prosperity zvolené sportovní
organizace**

**Opportunities to Increase the Prosperity of the
Chosen Sports Organisation**

Jan Halász

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti zvyšování prosperity zvolené sportovní organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 4. 2023

v. r. *Jan Halász*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část týkající se managementu sportovních organizací se zaměřením na jejich financování.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte současné hospodaření dané organizace a způsoby získávání finančních prostředků.
4. Zhodnoťte jednotlivé aktivity související s řízením sportovní organizace se zaměřením na možnosti zvyšování jejích příjmů.
5. Navrhněte možná opatření vedoucí ke zvyšování prosperity dané organizace.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí své práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při psaní bakalářské práce. Také bych chtěl poděkovat vedení klubu FK Pardubice za ochotu a poskytování informací v průběhu tvorby práce.

Obsah

Úvod	8
1 Sport.....	10
1.1 Fotbal.....	11
1.1.1 Organizace fotbalu	11
1.1.2 Organizace fotbalu v České republice	12
1.2 Dělení sportu	12
1.2.1 Rekreační a amatérský sport	13
1.2.2 Poloprofesionální sport	13
1.2.3 Profesionální vrcholový sport.....	13
2 Management.....	15
2.1 Sportovní management.....	16
2.2 Manažer.....	17
2.3 Role manažera.....	18
2.4 Funkce a činnosti manažera	20
2.5 Organizační struktura managementu sportovní organizace	21
3 Ekonomika sportu.....	24
3.1 Sportovní organizace.....	24
3.2 Právní formy sportovních organizací v České republice	25
3.3 Působnost sportovních organizací a tělovýchovných jednot	27
3.3.1 Ziskový (tržní) sektor.....	28
3.3.2 Neziskový (netržní) sektor.....	28
3.4 Financování sportovních organizací	29
3.4.1 Zdroje financování z vlastní činnosti.....	30
3.4.2 Zdroje financování z doplňkové činnosti.....	31

3.5	Financování neziskových organizací	33
3.5.1	Vícezdrojovost	33
3.5.2	Samofinancování a fundraising	34
3.5.3	Neziskové rozdělování zdrojů	35
3.5.4	Daňové úlevy	35
3.6	Financování ziskových organizací	35
4	Charakteristika zvolené sportovní organizace.....	37
4.1	FK Pardubice, a.s.	38
4.2	FK Pardubice, z.s.	39
5	Analýza hospodaření sportovní organizace.....	41
5.1	FK Pardubice, a.s.	41
5.1.1	Analýza aktiv	41
5.1.2	Analýza pasiv.....	43
5.1.3	Analýza výkazu zisku a ztráty	45
5.2	FK Pardubice, z.s.	47
5.2.1	Analýza aktiv	47
5.2.2	Analýza pasiv.....	48
5.2.3	Analýza výkazu zisku a ztráty	50
5.3	Způsoby získávání finančních prostředků.....	53
6	Zhodnocení aktivit zaměřujících se na možnosti zvyšování příjmů	58
6.1	Sportovní řízení.....	58
6.2	Finanční řízení.....	59
6.3	Propagace a marketing	60
6.4	Partnerství a reklama.....	60
6.5	Řízení vztahů s veřejností	61
6.6	Prodej vstupenek a merchandise	61

6.7	Rozvoj infrastruktury	62
6.8	E-sport	62
7	SWOT analýza	63
7.1	Silné stránky	63
7.2	Slabé stránky	63
7.3	Příležitosti	64
7.4	Hrozby	64
8	Opatření vedoucí ke zvýšení prosperity.....	66
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů	72
	Seznam tabulek	77
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam použitých zkratk	79
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o možnostech zvyšování prosperity zvolené sportovní organizace. Konkrétně se jedná o fotbalový klub FK Pardubice. Toto téma bylo zvoleno z důvodu dlouhodobého působení autora bakalářské práce ve sportu. Autor bakalářské práce hraje profesionálně fotbal za FK Pardubice a má možnost nahlédnout do zákulisí fungování profesionálního fotbalového klubu, která mu umožňuje podrobné zhodnocení dané problematiky.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout možnosti pro zvyšování prosperity fotbalového klubu FK Pardubice. Za účelem dosažení cíle autor bakalářské práce zrealizuje analýzu hospodaření dané sportovní organizace včetně analýzy získávání finančních prostředků. Pro získání potřebných dat autor využije analýzu rozvahy a analýzu zisku a ztráty dané sportovní organizace. Dalším krokem k realizaci cíle je zhodnocení jednotlivých aktivit souvisejících s řízením sportovní organizace se zaměřením na možnosti zvyšování jejích příjmů. Cíle bude dosaženo navržením možných opatření vedoucích ke zvyšování prosperity klubu FK Pardubice. Před samotným návrhem opatření bude použita SWOT analýza za účelem zmapování aktuální situace fotbalového klubu FK Pardubice.

Fotbalový klub FK Pardubice je profesionální fotbalový klub, který hraje nejvyšší českou fotbalovou ligu. Jeho vznik se datuje do roku 2008 a za tuto krátkou historii se dokázal dostat z divizní soutěže až mezi fotbalovou elitu. Fotbal je v České republice fenomén, ale i tak mají fotbalové kluby problémy s financemi a často mají negativní výsledek hospodaření. Proto je cílem práce zjistit, jaké jsou možnosti zvýšení prosperity fotbalového klubu FK Pardubice.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část praktickou. Počátek teoretické části je zaměřen na sport a jeho organizaci a poté na fotbal. Další část je zaměřena na management sportovních organizací a je zakončena problematikou organizační struktury sportovních organizací. Poslední úsek teoretické části se zaměřuje na ekonomiku sportovních organizací. Hlavním tématem jsou způsoby získávání financí. Další probíranou záležitostí jsou druhy právních forem podnikání a vymezení jejich působnosti.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku klubu FK Pardubice. Po charakteristice vybraného klubu je analyzováno jeho hospodaření. Další část bakalářské práce je zaměřena na způsoby získávání financí. Tím se práce dostává k hlavnímu problému, a to jsou aktivity, které souvisí s řízením sportovní organizace a možnostmi navýšení příjmů. Po zhodnocení těchto aktivit jsou navrženy možnosti, jak zvýšit prosperitu klubu FK Pardubice.

1 Sport

Giulianotti (2015) uvádí, že počátky sportu sahají do dávné historie, kde se sport vyvinul z rituálů spojených s náboženstvím a různými mýty. Následně se čím dál tím více stával organizovanějším a více kulturně založeným, načež se začal formovat do podoby dnešního sportu.

Giulianotti (2015) dále píše, že na rozmezí 19. a 20. století se již objevovaly první moderní sporty, jako například fotbal nebo plavání, ale rozvoj přišel i na scéně sportovních organizací a mezinárodních soutěží. Veškerý vývoj sportu byl však po celou dobu ovlivňován politickými a ekonomickými impulsy.

Na závěr Giulianotti (2015) poukazuje na rozvoj sportu v posledních desetiletích, kdy se sport stal masovým fenoménem a nepostradatelnou součástí kulturního a společenského života mnoha zemí po celém světě. V dnešní době se dá sport považovat za komerční a globální průmysl.

Podle Mezinárodního olympijského výboru (2019) je sport aktivita, která se provozuje s pravidly a jejímž cílem je dosáhnout fyzické nebo mentální kondice, soutěžit nebo předvádět umění. Tento výklad zahrnuje širokou škálu aktivit, včetně klasických sportů jako je atletika, fotbal nebo plavání, ale také nejrůznějších alternativních aktivit, jako je například parkour.

Zároveň je důležité poznamenat, že pojem sport je subjektivní a může se lišit v různých kulturách a kontextech. Některé aktivity, které jsou v jedné zemi považovány za sport, mohou být v jiné zemi považovány za zábavu nebo zábavnou aktivitu. Navzdory tomu existuje široký konsenzus o tom, že sport je fyzická nebo mentální aktivita, která vyžaduje určité množství dovednosti, soutěživosti nebo umění a je provozována podle pravidel. (Mezinárodní olympijský výbor, 2021)

„Sport jako univerzum chápeme v nejširších souvislostech: nejen jako specifickou činnost zaměřenou na soutěživost a dosahování výkonnosti anebo maximálního výkonu, ale jako všechny fyzické aktivity, zaměřené na kultivaci přírodního základu člověka, na jeho humanizaci, tedy v intencích pojmů bývalé tělesné kultury či tělesné výchovy a sportu.“ (Grexa & Strachová, 2011, s. 9)

Sport není jen o pravidlech, posouvání hranic, kondici nebo vítězství. Lidé ho praktikují jen pro zábavu, odreagování nebo třeba uklidnění. Právě z toho důvodu, že sport může oslovit opravdu kohokoli, je tak oblíbený a rozšířený.

1.1 Fotbal

Pro účely této práce je důležité uvést definici fotbalu a popsat hierarchii organizací z tohoto prostředí, protože se tato bakalářská práce zabývá profesionálním fotbalovým klubem.

Mezinárodní federace fotbalových asociací (2023) definuje fotbal následovně: *„Fotbal je sport hraný mezi dvěma týmy jedenácti hráčů. Je to hra s míčem, která se hraje kopnutím míče nohou. Cílem hry je dát góly tím, že dostanete míč do branky soupeře.“*

Votík (2016) popisuje fotbal jako sportovní týmovou brankovou hru, která ve světě i u nás patří k vůbec nejoblíbenějším sportovním hrám. Fotbal může sloužit jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy v rámci rekreačních a rekondičních aktivit. Na profesionální úrovni je i faktorem ekonomickým a politickým.

Dnes se fotbal vyznačuje tím, že se požadavky na objem a intenzitu herních činností v utkání neustále zvyšují, zatímco složitost se zvětšuje. Jinými slovy, hráči mají na realizaci herních činností stále méně času a méně prostoru. Fotbal je v dnešní době také náročnější z psychologického hlediska. Hráči musí rychle reagovat na neustále se měnící situace, rychle se rozhodovat a kreativně řešit herní úkoly individuálně nebo společně s ostatními spoluhráči. (Votík, 2016)

1.1.1 Organizace fotbalu

Fotbal, je řízen Mezinárodní federací fotbalových asociací (FIFA), která je vládnoucím orgánem pro fotbal na mezinárodní úrovni. FIFA zodpovídá za organizování mezinárodních turnajů, jako jsou Mistrovství světa a Konfederační poháry, Dále má také dohled nad pravidly a regulacemi sportu po celém světě. (Mezinárodní fotbalová organizace, 2023)

Mezinárodní fotbalová organizace (2023) rozlišuje samostatné celky na národní úrovni, které zastupují různé regiony světa. UEFA (Unie evropských fotbalových asociací), která organizuje soutěže jako je Liga mistrů nebo Evropská liga, CONCACAF (Konfederace pro fotbal Severní, Střední Ameriky a Karibiku), CAF (Konfederace pro

africký fotbal), AFC (Asijská fotbalová konfederace) a OFC (Oceánská fotbalová konfederace).

Tyto organizace zajišťují kontrolu nad tím, že se sport hraje podle stejných pravidel a regulací a rovněž rozvíjí sport na všech úrovních. Informace pochází z webových stránek FIFA, stejně jako z jiných zdrojů, jako jsou webové stránky vládnoucích orgánů fotbalových asociací konkrétní země a konfederací fotbalu. (Mezinárodní fotbalová organizace, 2023)

Na další úrovni je fotbal řízen jednotlivými organizacemi, jako je například Fotbalová asociace České republiky (FAČR). Tyto organizace jsou zodpovědné za dohled a organizaci fotbalu ve svých zemích, včetně národních lig a pohárových soutěží. (Fotbalová asociace České republiky, 2019)

1.1.2 Organizace fotbalu v České republice

Fotbalová asociace České republiky (FAČR), dříve známá jako Českomoravský fotbalový svaz je nejvyšším orgánem fotbalu v České republice. FAČR byla založena v roce 1901 a je členem FIFA a UEFA. Hlavním účelem Asociace je organizovat fotbal a aktivity s ním související, jako je například podpora organizace futsalu. Ke svému účelu Asociace pečuje o komplexní rozvoj a propagaci fotbalu v České republice, zabezpečuje přípravu a účast fotbalové reprezentace v mezinárodních soutěžích a vykonává další aktivity, které jsou nezbytné pro rozvoj fotbalu v České republice. Asociace má také možnost vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost, která podporuje její hlavní činnost, nebo hospodárné využití jejího majetku. V rámci své činnosti Asociace navazuje a udržuje spolupráci s dalšími souvisejícími organizacemi jako například s Asociací fotbalových agentů z. s. nebo Hráčskou fotbalovou unií. (Fotbalová asociace České republiky, 2019)

Jejím úkolem je také spravovat nižší fotbalové soutěže. Ty profesionální spravuje Ligová fotbalová asociace. (Ligová fotbalová asociace, n.d.)

1.2 Dělení sportu

Sport se může dělit na nespočetné množství kategorií a subkategorií. Pro účely bakalářské práce je použito dělení dle výše příjmů ze sportovní činnosti, které nabízí, jak dělení sportu, tak dělení sportovců, kteří ho provozují.

Dělení sportu dle příjmu ze sportovní činnosti je na amatérský sport (amatéři), poloprofesionální sport (poloprofesionálové) a profesionální neboli vrcholový sport (profesionálové). (Stanjura & Topinka, 2001, s. 66)

1.2.1 Rekreační a amatérský sport

Sekot (2008) popisuje rekreační a amatérský sport jako aktivitu volného času, která kombinuje vztahy mezi lidmi, tělem, duchem a fyzickou aktivitou. Je zde kladen důraz na osobní projev, prožitek, dobrý zdravotní stav a vzájemné porozumění spoluhráčů a protihráčů. Funguje zde demokratická rozhodovací struktura. Rekreační sport zahrnuje všechny druhy sportovních aktivit a není zde ambice k získávání materiálních odměn.

Jarvie (2006) definuje amatérský sport jako sportovní činnost, která se provádí za účelem zlepšení fyzické a psychické kondice a dále také za účelem zajištění společenské a rekreační zábavy. Amatérský sport se od profesionálního rozlišuje tím, že hlavním cílem není získávání finančních odměn prostřednictvím sportovního výkonu.

Rekreační a amatérský sport lze v České republice srovnat například s okresním přeborem ve fotbale.

1.2.2 Poloprofesionální sport

Poloprofesionálové dostávají za sportovní činnost finanční odměnu. Tato činnost pro ně ale není hlavním zdrojem obživy a ve většině případů by nepokryla ani nezbytné výdaje. (Sluka, 2007, s. 21)

Poloprofesionální sport se tedy nachází mezi sportem amatérským a profesionálním. V České republice je možno přirovnat poloprofesionální sport k 3. nejvyšší fotbalové soutěži.

1.2.3 Profesionální vrcholový sport

Podle Sekota (2008) je vrcholový sport založen na ideji, že sportovního mistrovství je výsledkem soutěživého úspěchu a výsledků dosažených pomocí tvrdé a systematické sportovní přípravy a ochoty k oběti. Zdůrazňuje sílu, rychlost, posouvání možností, úsilí o vítězství a mistrovský titul. Ve vrcholovém sportu je praktikován selektivní systém výsadního postavení těch nejzdatnějších a nejúspěšnějších sportovců. Fungují zde hierarchické autoritativní struktury. Sekot dále píše, že vrcholový sport má díky zájmu veřejnosti vliv na celou společnost i v oblastech ekonomiky, politiky a médií.

Národní sportovní agentura (2021) definuje vrcholového sportovce takto: „*jedná se o fyzickou osobu, jejíž primární příjem plyne z úplatného provozování sportovní činnosti, která je hlavním předmětem jejího zájmu a (zpravidla) obživy, a která v návaznosti na ujednání se sportovním klubem nemůže poskytovat své (sportovní) služby ostatním klubům.*“

Pokud je profesionální sport zasazen do fotbalového prostředí, tak se v České republice jedná o 1. nejvyšší soutěž a o 2. nejvyšší soutěž.

2 Management

Kinicki a Williams (2018) definují management jako proces řízení a koordinace aktivit a zdrojů organizace s cílem dosáhnout stanovených cílů a úkolů. Je to disciplína, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením a kontrolou lidských, finančních a materiálních zdrojů. Management zahrnuje také rozhodování a komunikaci.

„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. Skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“ (Blažek, 2014, s. 19-21)

Management se týká nejen podniků a firem, ale také veřejných institucí, neziskových organizací a jednotlivců. Je to klíčová součást úspěšného fungování jakékoliv organizace.

Čáslavová (2000) ve své publikaci management popisuje jako pojem, který do češtiny můžeme volně přeložit jako řízení. Především klade důraz na řízení podnikové ve smyslu řízení všech podnikových procesů.

Pro přiblížení tohoto pojmu poukazuje Čáslavová (2000) na možnost rozdělení managementu do tří skupin:

1. Vedení lidí

- Zde Čáslavová (2000) cituje americkou společnost pro management (American Management Association), podle které *„management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.“*
- Podle Knotze a Weilhricha (citováni v Čáslavová, 2000) je management proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, kteří pracují společně ve skupinách, efektivním způsobem uskutečňují cíle.

2. Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

- Chung (citován v Čáslavová, 2000) popisuje management jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů. Müller (citován v Čáslavová, 2000) o managementu píše takto:

„Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“

3. Předmět studia a jeho účel

- Robbins (citován v Čáslavová, 2000), uvádí, že *„management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“*

2.1 Sportovní management

Masteralexis, Barr a Hums (2012) popisují sportovní management jako oblast, která se zabývá koordinací a řízením sportovních aktivit a zdrojů s cílem dosáhnout úspěchu v oblasti sportu. To zahrnuje plánování, organizování, řízení a kontrolu týmů, lig a turnajů, stejně jako rozhodování a komunikaci s fanoušky, sponzory a médii. Sportovní management také zahrnuje řízení lidských zdrojů, financí, marketingu a práva. Sportovní management se týká nejen profesionálního sportu, ale i amatérského sportu a sportovních komunit.

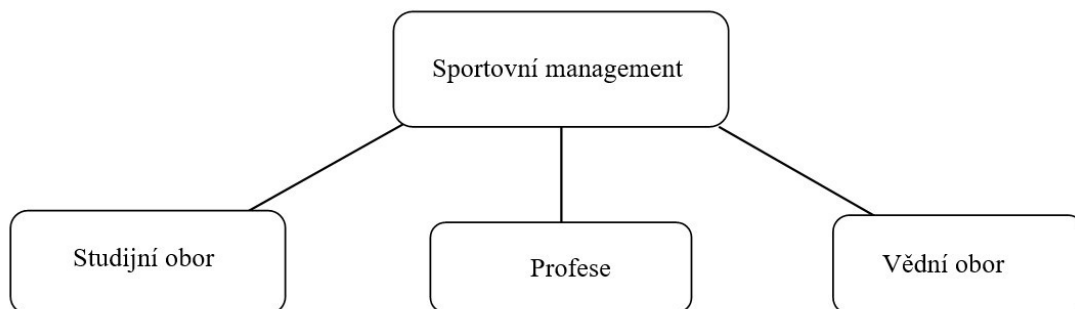
Podle Čáslavové (2009) lze pojem sportovní management chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev. Také lze tento pojem považovat za způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.

„Vznik uvedeného pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečováním sportovní administrativy.“ (Čáslavová, 2000)

Podle Nové (2014) jde management sportu chápat ve třech hlavních oblastech, které jsou navzájem propojeny a navzájem se ovlivňují. Tyto tři hlavní oblasti jsou studijní obor, vědní obor a profese. Rozdělení, které je ilustrováno na obrázku číslo 1 odůvodňuje Nová (2014) takto: *„Pro úspěšný rozvoj managementu sportu jako studijního oboru je naprosto zásadní vztah mezi výsledky výzkumů, jež sledují poslední trendy a vývoj v oblasti managementu sportu. Poznatky z výzkumů týkajících se kompetencí a kvalifikace v oblasti managementu sportu jasně potvrzují poptávku po*

kvalifikovaných odbornících jak na trhu práce, tak v profesních organizacích. Tyto požadavky by měly být zohledněny v učebních plánech studijního oboru.“

Obrázek 1: Oblasti managementu sportu



Zdroj: Nová (2014), zpracováno autorem

Z výše uvedených definic a popisů sportovního managementu lze konstatovat, že se jedná o poměrně rozsáhlý pojem, který je v oblasti sportu velmi důležitý.

2.2 Manažer

Podle Blažka (2014) jsou manažeři pracovníci, kteří management provádějí a jedná se tak o personifikaci pojmu management. Výraz, který by pojem manažer vystihoval, je vedoucí nebo řídicí pracovník.

Blažek (2014) rozděluje manažery podle stupňů řízení do tří skupin:

1. **Manažeři první linie** – vedoucí pracovníci na nejnižším stupni řízení. Jedná se například o vedoucí prodejny nebo mistry či dílovedoucí. Tito pracovníci mají bezprostřední styk s podřízenými;
2. **Střední manažeři** – manažeři na této úrovni řízení působí mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Jejich úkolem je působit jako spojka mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení;
3. **Vrcholoví manažeři** – pracovníci, kteří řídí a reprezentují organizaci jako celek. Manažeři na této úrovni se zpovídají přímo vlastníkům daného podniku nebo mohou ztělesňovat vlastníky samotné. Na této úrovni se provádí nejdůležitější rozhodovací procesy.

Chelladurai (citován v Nová, 2014) uvádí, že sportovní manažer je osoba, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje, relevantní technologie a možné eventuality tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu.

Další definici sportovního manažera uvádí Zeigler (citován v Nová, 2014), kde je sportovní manažer tradičně definován jako osoba, která plánuje, organizuje, obsazuje, řídí, kontroluje, monitoruje a hodnotí postupné kroky směřující k předem vytyčenému cíli.

Osobu sportovního manažera dále můžeme dle Čáslavové (2000) dělit do tří skupin:

1. Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti

Manažeři na úrovni vedení sportovní činnosti mohou působit jako vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích nebo jako specialisté, vyškolení pro sportovní akce, jako je příprava mistrovství světa a Olympijských her.

2. Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku

Tito manažeři jsou členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů nebo vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií.

3. Manažeři v podnikatelském sektoru

Manažeři v podnikatelském sektoru mohou působit ve výrobě sportovního zboží, v sektoru placených tělovýchovných služeb, ve fitness, jako vedoucí výroby sportovního náradí a náčiní nebo jako pracovníci reklamních a marketingových agentur.

2.3 Role manažera

Podle Pošváře a Erbese (2008) lze na pojem manažerská role nahlížet dvěma způsoby. První způsob je z hlediska managementu, kde manažerská role zahrnuje specifické formy chování, které jsou potřebné pro vykonání úkolu. Druhý způsob je ze sociologického hlediska, kde manažerská role působí v chování manažera k jiným lidem. Manažerské role se mohou dále dělit na:

1. **Formální role** – pracovní vztahy v organizaci;
2. **Neformální role** – osobní vztahy mezi pracovníky.

Pošvár a Erbes (2008) uvádějí, že manažer zastává tři role. Jedná se o spolupracovníka, nadřízeného a vedoucího. Dále také tvrdí, že základní rolí manažera je pomoci skupině spolupracovníků dosáhnout cíle, zajistit, aby každý přispěl k řešení úkolu, jak nejlépe dovede a udržet skupinu jako celek.

Nejpoužívanější charakteristiku manažerských rolí vytvořil H. Mintzberg, který činnost vedoucích pracovníků shrnuje do deseti rolí, které jsou dále rozděleny do následujících tří skupin. (Mintzberg, 1973, s. 55-90)

1. Interpersonální role

Interpersonální role představuje manažera jako člověka, který navazuje nové vztahy, udržuje ty stávající a jedná s lidmi uvnitř organizace, ale i mimo ni. Může se jednat o komunikaci s nadřízenými a podřízenými, řešení konfliktů, hodnocení, komunikaci s dodavateli a zákazníky nebo různá obchodní jednání. Lze rozlišit tři dílčí role: představitel organizace, vedoucí organizace, spojovací článek.

2. Informační role

Informační role ukazuje manažera jako osobu, která má na starosti informační procesy. Tyto procesy jsou monitoring, zpracování a hodnocení informací a jejich následné předávání dalším lidem a stupňům řízení v organizaci a následná distribuce těchto informací i mimo firmu k zákazníkům, dodavatelům a dalším subjektům. Lze specifikovat tři dílčí role: pozorovatel, šířitel (informací), mluvčí (organizace).

3. Rozhodovací role

Rozhodovací role představuje osobu vrcholového manažera, jehož úkolem je zhodnocovat informace v organizaci a vybírat různá řešení, které pomohou dosáhnout vytyčených cílů. Konkrétně se může jednat o zastupování organizace, řešení krizových situací, rozhodování o velikosti výroby a zaměstnancích, o alokování zdrojů nebo navazování spoluprací. Patří sem čtyři dílčí role: podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednávač.

Čáslavová (2000) poukazuje na přirozenost vzájemného prolínání rolí manažera v praxi. Tyto role a potřebné dovednosti, které Čáslavová popisuje, jsou zobrazeny v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Role a dovednosti manažera

Role	Dovednosti
Analytik	Sběr a analýza informací, odhad trendů na základě relevantních dat
Plánovač	Převedení cílů do plánovacích programů, zpracovávání dat a rozvoj společnosti + realizace plánů
Realizátor změn	Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám
Nositel zdrojů	Rozmísťování a utváření sítě nositelů zdrojů
Komunikační partner	Naslouchat a jasně hovořit, vstoupit do komunikačních sítí
Vychovatel	Vedení lidí, identifikace potřeb, tvorba příznivého klíma
Řešitel problémů	Sběr a analýza dat, tvorba variant rozhodování
Pomocník druhých	Vytváření klíma otevřenosti a podpory
Koordinátor	Znázornění a implementace nových systémů a procesů
Tvůrce týmu	Vytváření týmů z individualit a skupin
Výkonný vedoucí	Jaké dostupné zdroje mají být využity v řídicím procesu

Zdroj: Čáslavová (2000), zpracováno autorem

2.4 Funkce a činnosti manažera

Čáslavová (2009) popisuje manažerské funkce jako typické činnosti, které manažer vykonává jako náplň své práce. Ve své publikaci autorka použila členění funkcí dle Koontze a Weihricha, kteří navazují na Fayola.

1. Plánování;
2. Organizování;
3. Výběr a rozmístění spolupracovníků neboli personální zajištění;
4. Vedení lidí;
5. Kontrola.

Je nutné podotknout, že neexistuje jen toto jediné rozdělení. Funkcí sportovního manažera je mnohem více a rozdělení se mohou lišit. Funkce zde uvedené jsou ty nejdůležitější.

Čáslavová (2009) uvádí, že v procesu řídicí funkce se manažer zabývá typickými úkoly, které jsou vyjádřeny v tabulce číslo 2. Nejedná se pouze o obecné činnosti, ale jsou zde popsány i specifické činnosti pro práci sportovního manažera.

Stejně jako u rolí manažera, se činnosti, které manažer vykonává, vzájemně doplňují a jejich kombinace je velmi variabilní. Jejich zaměření a variabilitu podle Čáslavové (2009) určují tři determinanty:

1. Prostředí;
2. Specializace;
3. Kvalifikace.

Tabulka 2: Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti	Specifické činnosti
Plánování	Sponzorská činnost v TVS
Organizování (postupy, metody, techniky)	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	Transfer hráčů a trenérů
Výběr rozmíst'ování a vedení lidí	Znalost uspořádání, fungování a norem vrcholných mezinárodních organizací TVS
Kontrola	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i zahraničí
Marketing	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení
Finance	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
Právo	
Komunikace	

Zdroj: Čáslavová (2009), zpracováno autorem

2.5 Organizační struktura managementu sportovní organizace

Organizační struktura je systém hierarchického uspořádání vztahů mezi pracovními pozicemi v rámci organizačních jednotek a mezi jednotlivými odděleními organizace. Tento systém zahrnuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti a řeší pravomoci, odpovědnosti a vazby mezi jednotlivými pracovními pozicemi. (ManagementMania, 2016)

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zaměřeny k dosahování cílů organizace.“ (Vochozka a kol., 2012, s. 1826-1827)

Urban (citován ve Vochozka a kol., 2012, s. 1830) uvádí, že se při tvorbě organizační struktury nejčastěji postupuje shora dolů, kdy jsou nejprve rozčleněny základní úseky, které jsou následně děleny na další organizační jednotky.

Vochozka a kol. (2012) uvádí, že typy organizačních struktur je možné rozdělit podle klasifikačních charakteristik následovně:

- dle sdružování činností, tedy z pohledu funkcionálních vazeb (funkcionální, produktové a ostatní struktury);
- dle uplatňování rozhodovacích pravomocí (liniové, štábní a kombinované);
- dle míry delegování pravomocí (centralizované a decentralizované);
- dle členitosti neboli rozpětí řízení (ploché, štíhlé, široké, úzké);
- dle časového trvání (stálé a dočasné).

Propojením těchto charakteristik je možné, dle Vochozky a kol. (2012, s. 1833-1849), rozlišovat následné organizační struktury:

- liniové organizační struktury;
- štábní organizační struktury;
- kombinované liniově-štábní organizační struktury;
- funkcionální organizační struktury;
- divizní organizační struktury;
- procesní organizační struktury;
- maticové organizační struktury.

Čáslavová (2009) ve své publikaci promítá důležitost a velký vliv způsobu založení sportovní organizace na jeho organizační strukturu. Následná tvorba organizační struktury je podle právní formy sportovní organizace zčásti, především ve vyšších úrovních řízení, vázána zákonem o obchodních korporacích.

Sportovní kluby mohou vznikat na bázi ziskových i neziskových organizací, například ve formě akciové společnosti, společnosti s ručením omezením nebo spolků a občanských sdružení.

Dále Čáslavová (2009) v organizační struktuře sportovních klubů a tělovýchovných jednot přidává možnost posuzovat vytváření organizačních jednotek úrovně řízení, rozpětí řízení a formální i neformální struktury. S tím souvisí, že z hlediska vytváření organizačních jednotek ve sportovním klubu je důležité funkcionální hledisko, které může být v některých úsecích kombinováno s hlediskem určitých skupin – sportovců. To vysvětluje tak, že se sportovní úsek začne členit podle jednotlivých družstev, a i v personálu, který je zde pro potřeby sportovců (kustod, masér apod.), se mohou promítat zájmy prvního mužstva (A-týmu). Tím pádem lze, na základě vymezení úseků činností, vytvořit optimální organizační strukturu.

Právní forma i organizační struktura pak mají velký vliv na způsob financování sportovní organizace.

3 Ekonomika sportu

Tato kapitola se po specifikaci sportu a managementu zaměřuje na sportovní organizace, jejich dělení a zabývá se možnostmi jejich financování.

3.1 Sportovní organizace

Covell a kol. (2008) popisují organizaci jako skupinu lidí, kteří spolupracují na dosažení společného cíle. Organizace existují proto, aby bylo dosaženo cílů, kterých jednotlivci nemohou dosáhnout sami. Sportovní organizace jsou vytvářeny za účelem produkce produktů nebo služeb, které nemůže vyrobit jednotlivec pracující sám.

Pro lepší pochopení a pro účely této práce je uvedena další definice a zároveň rozdělení od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2009).

- **Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty** – sportovní kluby a tělovýchovné jednoty jsou právní subjekty, nejčastěji občanská sdružení. Mají za úkol organizovat a provozovat sportovní a pohybové aktivity pro občany. Tyto organizace jsou důležitými prvky sportovních svazů a nadřazených sportovních organizací;
- **Sportovní svazy** – sportovní svazy jsou dobrovolná občanská sdružení fyzických a právnických osob (sportovních klubů a tělovýchovných jednot), založená za účelem řízení a organizování činnosti v příslušném sportu na území České republiky. Sportovní svazy hájí zájmy sdružených členů a zodpovídají za státní reprezentaci. Jejich činnost je upravována vlastními stanovami a zpravidla jsou členy střešních sportovních organizací i příslušných mezinárodních organizací;
- **Střešní sportovní organizace** – střešní sportovní organizace jsou sdružení fyzických a právnických osob s celostátní působností (sportovních svazů s celostátní působností, sportovních klubů a tělovýchovných jednot). Hlavním cílem těchto organizací je podporovat sport a pohybové aktivity, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených členů v jednáních s orgány státní správy a dalšími veřejnými i soukromými institucemi. Střešní sportovní organizace poskytují členům servis a vytvářejí platformu pro vzájemnou spolupráci, a to v souladu se svými vlastními stanovami.

V návaznosti na Haška (2014, s. 121), který popisuje organizaci jako: „*Umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.*“, je důležité vnímat, že sportovní organizace využívají sport jako nástroj pro dosažení svých cílů. Tyto cíle mohou být velmi různorodé. V prostředí sportu nemusí být jen cíl vyhrát, strávit čas s kamarády nebo aktivní odpočinek, ale na vrcholové a profesionální úrovni se jedná už i o ekonomické cíle. Ekonomické cíle ve sportu souvisí s finanční odměnou za umístění, příjmy z reklam, televizních práv a vstupenek nebo také s financemi z dotací a od sponzorů. Lze tedy konstatovat, že jako cíl může být vnímán i finanční zisk.

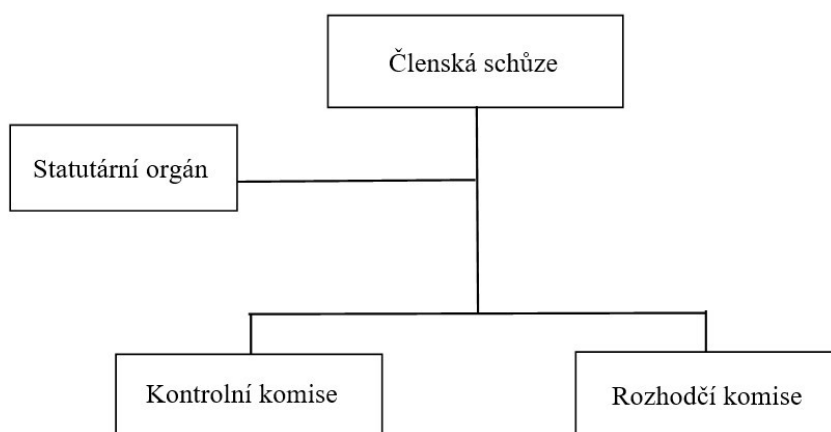
3.2 Právní formy sportovních organizací v České republice

Existuje několik druhů organizací ze ziskového i neziskového sektoru, ale tato práce se zaměřuje na právní formy organizací, které souvisí se sportem.

Sportovní organizace mohou mít různé právní formy, v závislosti na účelu organizace. Hlavní právní formy sportovních organizací v České republice dle Exnera (2020) jsou:

- **Spolky (sportovní svazy, Český olympijský výbor, kluby)** - Pelikánová (2016) definuje spolek jako právnickou osobu, která byla založena za účelem naplňování určitého zájmu jeho zakladatelů. Spolek může být jak veřejný, tak soukromý. Obecné schéma spolku ilustruje obrázek č. 2;

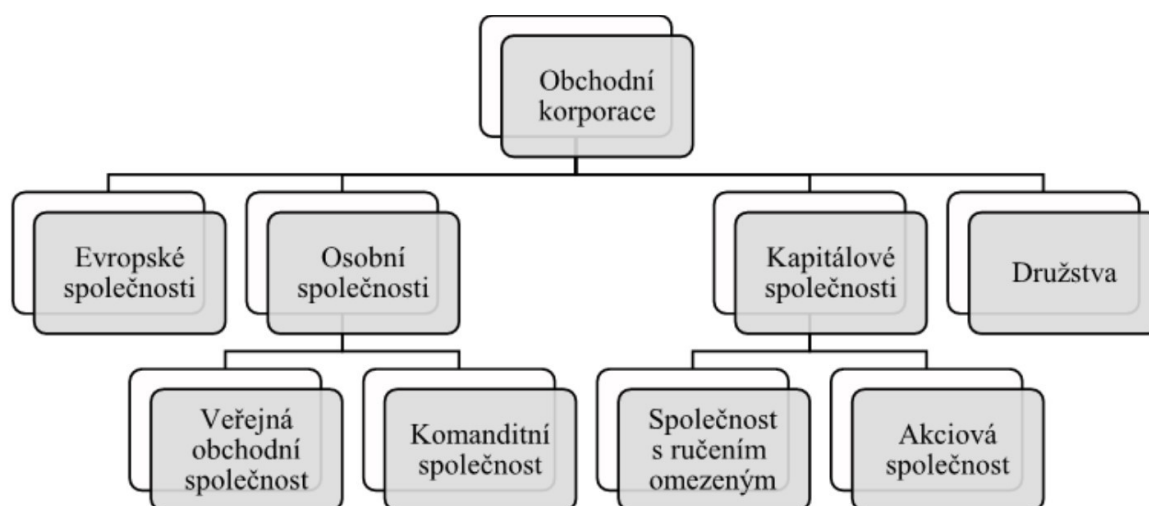
Obrázek 2: Obecné schéma spolku



Zdroj: (Štědroň a kol., 2021, s. 96), zpracováno autorem

• **Obchodní společnosti (profesionální kluby)** – Ve sportovním prostředí se nejčastěji jedná o kapitálové společnosti (**a.s.** a **s.r.o.**). Pro větší přehled o členění obchodních společností je toto členění ilustrováno na obrázku č. 3, na který navazuje obrázek č. 4, kde je možné vidět obecné schéma akciové společnosti;

Obrázek 3: Členění obchodních korporací



Zdroj: (Šindelář & Müllerová, 2022, s. 11)

Obrázek 4: Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: Čáslavová (2009), zpracováno autorem

• **Spolek + obchodní společnost (Český atletický svaz + Česká atletika s.r.o.)** – Může se vyskytovat i kombinace spolku a akciové společnosti nebo s.r.o. V České republice tuto kombinaci využívají například profesionální fotbalové týmy.

Nejběžnější právní formou pro neziskové sportovní organizace, které se zaměřují na rozvoj sportu na komunitní úrovni, jsou Občanské sdružení a spolek. Pro organizace, které se zabývají rozvojem sportu pro specifické skupiny, jako jsou například zdravotně postižení nebo děti, je vhodnou právní formou nadační fond. Veřejná obchodní společnost a akciová společnost jsou vhodné pro organizace, které se zabývají sportem na profesionální úrovni a jsou zaměřené na hospodaření nebo zisk. (Exner, 2020)

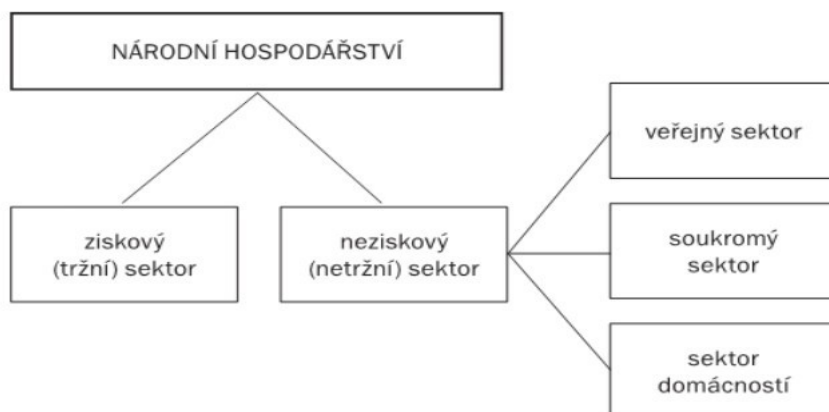
Topinka a Stanjura (2001) uvádějí, že většina sportovních organizací v České republice, které se zabývají sportem, využívá právní formu občanského sdružení (tato forma je od roku 2014 zrušena a stal se z ní spolek). Dále také existuje řada dalších subjektů, které se v oblasti sportu pohybují s různými právními formami, jako jsou společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti nebo příspěvkové organizace řízené státem a obcemi. Povaha jejich činnosti a podmínky pro jejich provoz nejsou příliš rozdílné od jiných subjektů, které působí mimo sportovní oblast.

Sportovní organizace, kterou se tato práce zabývá, je profesionální fotbalový klub. Tento fotbalový klub je akciová společnost i spolek, a proto se další části práce zabývají financováním spolků a akciových společností (neziskových a ziskových organizací).

3.3 Působnost sportovních organizací a tělovýchovných jednot

Rektořík a kol. (2015, s. 53) vymezují prostor působnosti sportovních a tělovýchovných organizací v rámci národního hospodářství podle způsobu financování. Způsob rozdělení podle způsobu financování je možné vidět na obrázku číslo 5.

Obrázek 5: Členění národního hospodářství



Zdroj: Strecková a kol. (citováno v Rektorič a kol., 2015, s. 53)

3.3.1 Ziskový (tržní) sektor

V ziskovém tržním sektoru působí sportovní organizace, které jsou právní formou akciová společnost, společnost s ručením omezením nebo osoba samostatně výdělečně činná. Nejčastěji se jedná o profesionální kluby. Mohou zde být i organizace poskytující sportovní zázemí jako sportovní centra a koupaliště. Organizace v tomto sektoru jsou financovány z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků za tržní cenu, která je tvořena na základě nabídky a poptávky na trhu. Cílem ziskového sektoru a organizací v něm působících je zisk. (Rektorič a kol., 2015, s. 53)

3.3.2 Neziskový (netržní) sektor

Organizace působící v neziskovém (netržním) sektoru získávají prostředky pro svou činnost z příspěvků svých členů a formou přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí zde není finanční zisk, ale dosažení užitku. Jestliže je generován zisk, musí být organizací použit pro zabezpečení jejího poslání. Působí zde převážná část sportovních organizací. (Rektorič a kol., 2015, s. 53-54)

Neziskový (netržní) sektor se dále Rektorič a kol. (2015) člení na:

1. Neziskový veřejný sektor

Strecková a Malý (Citováni v Rektorič a kol., 2015, s. 54) uvádí, že neziskový veřejný sektor je část neziskového sektoru, která se financuje z veřejných financí. Je řízen a spravován veřejnou správou. Je zde rozhodováno veřejnou volbou a uplatňují se principy veřejných zakázek.

Cílové funkce je dosahováno poskytováním veřejné služby a působí zde organizace s právní formou příspěvkové organizace (sportovní kluby působící pod Ministerstvem obrany ČR). (Rektořík a kol., 2015, s. 54)

2. Neziskový soukromý sektor

Rektořík a kol. (2015) ve své publikaci popisují neziskový soukromý sektor, jako financovaný ze soukromých financí. Není zde ale vyloučen příspěvek z veřejných financí. Jedná se tedy o finance soukromých fyzických a právnických osob, které vložily své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce služeb, aniž by očekávaly návrat těchto financí včetně zisku. Cílovou funkcí zde není zisk, ale užitek. Tento sektor obsahuje nestátní neziskové organizace jejichž velkou částí jsou sportovní organizace s právní formou zapsaného spolku.

3. Sektor domácností

Sektor domácností se podílí na existenci a činnosti sportovních organizací ve formě spolků, tím, že členové domácností se sportovními organizacemi ve formě spolků spolupracují, většinou na dobrovolnické bázi. Tento sektor má významnou roli díky začlenění do koloběhu finančních toků a vstupu na trh produktů a kapitálu. Sektor domácností má také vliv na formování občanské společnosti. (Rektořík a kol., 2015, s. 54)

3.4 Financování sportovních organizací

Financování sportovních organizací je velmi specifické a rozsáhlé. Způsobů financování je velké množství a důležité je vnímat, jakou právní formu daná organizace zvolila, protože se poté mohou způsoby financování lišit. Nejdůležitější rozdělení je na ziskový a neziskový sektor. Toto rozdělení je přiblíženo v předchozích kapitolách. Následně je nutné vnímat, zda je organizace akciovou společností nebo (zapsaným) spolkem. Toto jsou dvě nejčastější právní formy sportovních organizací, ale ojediněle může být i jiná právní forma.

Nejdříve jsou přiblíženy nejčastější a obecné způsoby financování, bez ohledu na právní formu. Následně se práce zaměřuje konkrétněji na ziskový a neziskový sektor a formy jejich financování.

Financování je důležité z toho důvodu, že pokud chce sportovní organizace dosahovat určitých výkonů a umístění, tak musí mít dostatek finančních prostředků na udržení fungování a běhu organizace, protože každá organizace má i své výdaje.

Je potřeba brát v úvahu, že některé sportovní organizace, a hlavně profesionální fotbalové kluby, volí pro A-tým a fungování kolem něj formu akciové společnosti (ziskový sektor) a pro mládež a její fungování zapsaný spolek (neziskový sektor). Je to právě z důvodu financování, kdy se jedná hlavně o dotace pro mládež.

3.4.1 Zdroje financování z vlastní činnosti

Novotný a kol. (2011, s. 149-153) rozděluje zdroje financování z vlastní činnosti sportovních organizací následovně:

1. Členské příspěvky

Sportovní kluby bývají financovány pomocí členských příspěvků, které se dělí na několik různých částí. Členské příspěvky se dělí na zápisné, které se platí jednorázově při vstupu nového člena do klubu, oddílové příspěvky, které slouží k financování konkrétní činnosti oddílu a samotné členské příspěvky, které jsou placeny každoročně. Výše těchto příspěvků je rozhodnuta příslušným orgánem klubu a musí být zaznamenána (např. usnesením výboru). (Novotný a kol., 2011)

2. Dary

Dary, ať už v peněžní nebo nepeněžní formě, jsou obvykle poskytovány bez očekávání protislužby. Tyto dary mohou být poskytnuty sportovnímu klubu od jeho členů, nadacemi nebo nadačními fondy. Také je možnost poskytnout dary nadaci, která je poté přiděluje na určité účely klubu z vytvořeného fondu. (Novotný a kol., 2011)

3. Patronáty

Patronáty je často možné vidět u větších firem, které věnují finanční prostředky například na podporu mládežnických družstev daného sportovního klubu. (Novotný a kol., 2011)

4. Vstupné na sportovní akce

Vstupné na sportovní akce je běžným zdrojem příjmů pro sportovní kluby. Ceny vstupenek se obvykle odvíjejí od úrovně a druhu soutěže nebo také druhu sportu. Pro menší oddíly a nižší soutěže se často vybírá pouze dobrovolné vstupné. Celková výše

příjmů ze vstupného závisí na počtu diváků – čím více diváků, tím vyšší jsou příjmy. (Novotný a kol., 2011)

5. Startovné

Startovné se často vybírá na mládežnických turnajích nebo při individuálních sportech za účast na daných turnajích, popřípadě závodech. Příjmy ze startovného jsou nejčastěji použity na pokrytí nákladů za pořádání akce. (Novotný a kol., 2011)

6. Dotace

Dotace od státu jsou zajišťovány pomocí vládních programů a dělí se na neinvestiční a investiční. Jejich aktualizaci a možnost využití lze najít na stránkách Národní sportovní agentury. Dotace je možné získávat ze státního rozpočtu, státních fondů, územních samospráv a fondů Evropské unie. (Novotný a kol., 2011)

7. Příspěvky od zastřešující sportovní organizace

Zastřešující sportovní organizace přispívají organizacím na jejich hlavní činnost nebo na údržbu a provoz. (Novotný a kol., 2011)

8. Příspěvky municipalit

Tyto příspěvky poskytuje obec. U příspěvků municipalit je vyžadována úzká spolupráce mezi obcí a vedením sportovní organizace za účelem získání příspěvku. (Novotný a kol., 2011)

3.4.2 Zdroje financování z doplňkové činnosti

Novotný a kol. (2011, s. 153-164) rozděluje zdroje financování z doplňkové činnosti sportovních organizací takto:

1. Sponzorství

Čáslavová (2009) a Novotný a kol. (2011) se shodují, že sponzorství je považováno za nejvýznamnější formu financování sportovních organizací. Existují různé formy sponzoringu. Sportovní oddíly získávají prostřednictvím sponzorských darů peníze od sponzorů, kteří za ně očekávají protislužbu. Protislužba může být v podobě reklamy na dresech a bannerech kolem hřiště nebo reklamy na webových stránkách a sociálních sítích. Tyto peníze často umožňují účast v dané sportovní soutěži. Sponzorské dary jsou pro mnoho sportů nejdůležitějším zdrojem financování. Čáslavová (2009) dále uvádí, že

sponzoring je silný marketingový a komunikační nástroj, který se stále více využívá kvůli ekonomickým a propagačním záměrům sponzora.

Čáslavová (2004) rozlišuje čtyři formy sponzorství:

- a) **Sponzorování jednotlivých sportovců** – většinou vyobrazování sponzorovaného sportovce na reklamních produktech. Sportovec může dostávat finanční i materiální odměnu;
- b) **Sponzorování jednotlivých týmů** – sponzor poskytuje finance, vybavení a dopravu pro tým. Na oplátku má tým jeho logo na dresech a dalších předmětech spojených s týmem;
- c) **Sponzorování sportovních akcí** – využití reklam o přestávkách, v katalogu, na vstupenkách nebo při komentování dané akce;
- d) **Sponzorování sportovních klubů** – sponzoring celé organizace – mládež, A-tým apod. – nabízí velké množství využití reklamních prostředků.

2. Drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty („Merchandise“)

Jedná se o předměty s logem daného klubu jako jsou například hrníčky, kalendáře, dresy apod. Tato forma financování je užívána hlavně u prvoligových a druholigových sportovních klubů, které mají fanouškovskou základnu. (Novotný a kol., 2011)

3. Nájemné z klubových sportovních zařízení

Tento způsob získávání prostředků je v České republice velmi rozšířen, protože většina sportovišť je v majetku klubů. Tyto organizace pak mohou dané sportoviště, například sportovní halu, pronajmout jinému klubu nebo veřejnosti. (Novotný a kol., 2011)

4. Klubové restaurace a ubytovací zařízení

Zdrojem příjmů mohou být i finance získané z hospodářské činnosti, jako je vedení restaurace nebo ubytovacího zařízení. Tato činnost může být spojena se sportovním klubem, který těmto zařízením dělá reklamu a na oplátku dostává procenta z tržeb. (Novotný a kol., 2011)

5. Bankovní půjčky

Dalším možným zdrojem financování je bankovní úvěr, který si mohou kluby, které mají dostatek majetku, dovolit. Avšak vysoké úroky jsou hlavní nevýhodou takového způsobu financování. (Novotný a kol., 2011)

Dalšími zdroji financování, které nejsou uvedeny výše, jsou televizní práva, která do rozpočtu klubu přináší nemalé prostředky. Tento zdroj financování je ale možný pouze u sportovních organizací, které se pohybují v nejvyšších soutěžích.

Prodej hráčů, které tým vychová nebo získá levněji, než je následně prodá, lze považovat za další zdroj příjmu. Tento příjem bývá nepravidelný a je zde velké množství proměnných, které cenu hráče ovlivňují.

3.5 Financování neziskových organizací

Podle Pelikánové (2016) musí každý subjekt bez ohledu na to, jestli působí v soukromém nebo veřejném sektoru, získávat zdroje na krytí svých nákladů. Získávání zdrojů je otázkou samotné existence dané organizace. Financování neziskových organizací popisuje Pelikánová (2016) jako velmi specifické, protože v sobě spojuje ekonomické, finanční, sociální, společenské a marketingové prvky.

Velké množství sportovních organizací používá právní formu zapsaného spolku, který spadá do neziskových organizací, proto je důležité zmínit základní principy a způsoby financování tohoto druhu organizací.

Krechovská a kol. (2018) uvádí, že finanční řízení je klíčovou oblastí managementu u všech organizací a v případě neziskových organizací hraje velmi významnou roli, kde je jeho úkolem zajistit financování neziskové organizace, což jí umožní fungování v dlouhodobém horizontu.

Základní principy financování neziskových organizací popisuje Krechovská a kol. (2018) takto:

1. vícezdrojovost;
2. samofinancování a fundraising;
3. neziskové rozdělování zdrojů;
4. daňové úlevy.

3.5.1 Vícezdrojovost

Krechovská a kol. (2018) popisují vícezdrojovost jako snahu o získání finančních prostředků z několika zdrojů a zároveň jako minimalizaci rizika při selhání jednoho zdroje příjmů.

Pelikánová (2016) uvádí, že při financování projektů a provozu není možné spoléhat jen na jeden zdroj. Zdroje financování se podle Pelikánové (2016) mohou dělit dle následujících kritérií:

- **dle charakteru zdroje** – finanční a nefinanční zdroje;
- **dle geografického původu zdroje** – domácí a zahraniční zdroje;
- **dle prostředků organizace** – interní a externí zdroje;
- **dle způsobu nabytí** – přímé a nepřímé zdroje;
- **dle typu vlastnictví zdroje** – veřejné a soukromé zdroje.

3.5.2 Samofinancování a fundraising

Hommerová a kol. (2020) popisují princip samofinancování jako zaměření se na hospodářskou a ekonomickou činnost neziskové organizace. Stejskal, Kuvíková a Maťáková (Citováni v Hommerová a kol., 2020, str. 41) představují samofinancování z užšího a širšího pohledu. První pohled představuje podnikatelskou a hospodářskou činnost organizace a druhý poukazuje na různé formy diverzifikace zdrojů. Mezi formy samofinancování patří prodej vlastních produktů, poskytování služeb nebo příjmy z nájmu. Pokud příjmy ze samofinancování nejsou dostatečné, což se často stává, tak se přechází k fundraisingu, který charakterizuje různé metody a postupy získávání prostředků.

Pelikánová (2016) popisuje fundraising jako aktivní činnost neziskové organizace, jejíž cílem je získávání vnějších zdrojů. Nejedná se vždy jen o získávání finančních prostředků nebo věcného daru, ale i o získávání know-how a informací nebo předávání zkušeností. Fundraising je i o budování vztahů s dárci, s cílem získat důvěru a s tím související stabilitu a udržitelnost.

Pelikánová (2016) dále popisuje možnosti realizace fundraisingu v následných formách:

1. **individuální fundraising** – získávání prostředků od jednotlivců;
2. **firemní fundraising** – oslovování firem, za účelem získání prostředků;
3. **fundraising od státních donátorů** – projekty statní správy a místní samosprávy;
4. **nadace a nadační fondy** – projekty, nadační příspěvky/granty, dotace;
5. **evropská unie** – zakázky a projekty Evropské unie.

Stejskal a kol. (2012) uvádí, že výsledek úspěšného fundraisingu, by měl být zisk dodatečných finančních prostředků nebo hmotných a nehmotných zdrojů.

3.5.3 Neziskové rozdělování zdrojů

Pelikánová (2016) uvádí, že všechny příjmy neziskové organizace musí být transparentní a musí být použity na úhradu nákladů, které souvisí s naplňováním cílů dané organizace. Tyto příjmy nesmí být použity na obohacení vlastníků nebo členské základny. S neziskovým rozdělováním zdrojů souvisí transparentnost, která může být pro společnost účinným nástrojem komunikace a prostředkem pro získání důvěry.

„Neziskové rozdělování zdrojů spočívá v tom, že pokud nezisková organizace dosáhne zisku, ten nelze rozdělit mezi vlastníky či členy, ale jsou stanovena legislativně pravidla, jak se ziskem nakládat. Například pokud nezisková organizace provozuje vedlejší, podnikatelskou, doplňkovou činnost je třeba případný zisk z této činnosti použít na hlavní činnost a využít prostředky k naplňování poslání organizace.“ (Hommerová a kol., 2020, str. 42)

3.5.4 Daňové úlevy

Krechovská a kol. (2018) uvádí, že neziskové organizace mohou využívat různých daňových úlev. Těmi nejzákladnějšími daňovými úlevami jsou osvobození příjmů neziskové organizace, zejména v rámci hlavní činnosti (daň z příjmu právnických osob) a osvobození od mnoha majetkových daní a daně z přidané hodnoty jako nepřímé univerzální daně.

Vít (2015) popisuje, že jsou členské příspěvky přijaté spolkem, výnosy nadací (nadace musí být veřejně prospěšný poplatník) a bezúplatné nabytí majetku obecně prospěšným poplatníkem (tento majetek bude použit pro veřejně prospěšnou činnost nebo své kapitálové dovybavení) osvobozeny od daně.

3.6 Financování ziskových organizací

Profesionální sportovní kluby využívají právní formu obchodních společností, což většinou znamená formu akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. Cílem těchto společností je zisk. Financování těchto organizací je specifické a v porovnání s financováním neziskových organizací je rozdílné. Sportovní organizace, které jsou a.s. nebo s.r.o., nejsou velmi rozdílné od jiných společností stejné právní formy, které se pohybují v jiných sektorech a jejich financování je podobné.

Synek a kol. (2011) rozděluje financování podniku podle pravidelnosti financování na:

- **Financování běžné** – zajišťování a vynakládání finančních prostředků na běžný provoz podniku (výplata mzdy, nákup materiálu, splácení krátkodobých závazků, daně, výplata dividend nebo úhrada jiných výdajů);
- **Financování mimořádné** – mimořádné financování nastává při určitých příležitostech, jako je financování při zakládání podniku (pořízení pozemků, budov, materiálu nebo strojů), financování při rozšiřování podniku a jeho aktivit (investice volných prostředků, nákup dodatečných strojů nebo jiných věcných aktiv), financování při spojování nebo sanaci podniku, financování při likvidaci podniku nebo financování projektů nezávislých na dosavadním podnikání.

Synek a kol. (2011) dále podle doby, po kterou je kapitál podniku k dispozici rozděluje financování jako:

- **Dlouhodobé** – Zdrojem nejčastěji bývají vlastní kapitál, dlouhodobé bankovní úvěry a dluhopisy;
- **Krátkodobé** – Zdrojem jsou nejčastěji krátkodobé bankovní úvěry a dodavatelské úvěry.

Podle původu finančních prostředků Synek a kol. (2011) rozděluje:

1. **Financování vlastním kapitálem** – peněžní a věcné vklady majitelů, emise akcií;
2. **Financování cizím kapitálem** – bankovní úvěry, obligace, zálohy odběratelů;
3. **Samofinancování** – financování ziskem, odpisy, financování z rezerv.

Sportovní organizace, a hlavně profesionální fotbalové kluby používají formu ziskové organizace společně s formou zapsaného spolku. Akciová společnost nebo společnost s ručením omezením je většinou jen první tým (A-tým). Zbytek klubu, včetně mládeže, je veden jako zapsaný spolek z důvodu výhodnějších podmínek a financování.

4 Charakteristika zvolené sportovní organizace

Před charakterizováním zvolené sportovní organizace je potřeba zmínit, že se tato práce zabývá fotbalovým klubem FK Pardubice, který je rozčleněn na akciovou společnost a na zapsaný spolek. Konkrétně se jedná o akciovou společnost – FK Pardubice, a.s. a zapsaný spolek – FK Pardubice, z.s. Na základě rozhovoru s místopředsedou představenstva a sportovním ředitelem, Vítem Zavřelem, bylo zjištěno, že toto rozdělení vzniklo hlavně z důvodu financování a dotací, které by klub jako akciová společnost nemohl efektivně využívat. Sportovní kluby totiž v rámci zákonů a pravidel zřizují spolky. Tyto spolky slouží ke sportovní výchově dětí a mládeže a jsou oprávněny přijímat dotace, ať už od obcí, krajů, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo z evropských dotačních programů. Kluby jsou omezeny ve využívání těchto dotací pouze v rámci spolku a nemohou je využívat na financování ligových týmů. Zároveň nelze zapomínat na to, že organizace by jakožto spolek neměla mít zisk z obchodní činnosti (prodej vstupenek, hráčů nebo reklamních předmětů). Ligové týmy jsou poté z výše uvedených důvodů vedené jako obchodní společnosti. Logo klubu FK Pardubice je možné vidět na obrázku číslo 6.

Obrázek 6: Logo FK Pardubice



Zdroj: FK Pardubice (n.d.)

Vznik fotbalového klubu FK Pardubice se datuje do roku 2008. Tradice fotbalu v Pardubicích však sahá dále do minulosti a klub FK Pardubice přímo navazuje na historii klubů, které v Pardubicích působily dříve. Za dnešní podobou a zrodem fotbalového klubu FK Pardubice stojí akciová společnost FK Pardubice, a.s., která

vznikla v roce 2006, za účelem vybudování silného týmu s kvalitní mládeží. Hned po založení akciové společnosti následovalo ten samý rok i založení spolku. Nejzásadnějším krokem bylo sloučení tří týmů pod zmíněnou akciovou společnost, které se stalo roku 2008. Sloučení se týkalo klubů FK Junior (dorost a žáci), MFK Pardubice (přípravky) a Tesla Pardubice (oddíly dospělých). Poslední sloučení proběhlo v roce 2018, kdy se fotbalistky týmu FK DAO Pardubice začlenily pod strukturu FK Pardubice. A-tým klubu FK Pardubice v soutěžním ročníku 2009/2010 postoupil z divize (4. nejvyšší soutěž) do ČFL (3. nejvyšší soutěž), kde působil dvě sezóny a následně znovu postoupil. Tentokrát se jednalo o postup do FNL (2. nejvyšší soutěž) a v roce 2020 dokázal A-tým postoupit do FORTUNA-LIGY (nejvyšší soutěž), kde nyní působí. (FK Pardubice, 2012)

V současné době klub disponuje třemi týmy dospělých – A-tým (FORTUNA:LIGA – 1. liga), B-Tým (3. liga), Ženy (1. liga). Poté je jeho součástí pět dorosteneckých týmů, šest žákovských týmů a osm celků přípravek. (FK Pardubice, 2012)

Klub ke svému působení využívá několik areálů. Mládež využívá sportovní areál Ohrazenice, ženské a dívčí týmy působí na hřišti Ďolíček, B-tým ke svým tréninkům a zápasům používá stadion Pod Vinicí, kde má tréninky i A-tým. Ten nyní začal nově využívat i nově zrekonstruovaný Letní stadion, kam přesunul své domácí mistrovské zápasy z pronajatého stadionu v Praze. Rekonstrukce Letního stadionu byla dokončena v roce 2023 a pro FK Pardubice je to velký posun vpřed. (FK Pardubice, 2017)

4.1 FK Pardubice, a.s.

Fotbalový klub Pardubice a.s. je obchodní firma, založena a zapsána 31. července 2006 se sídlem na adrese K Vinici 1901, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice. Právní forma společnosti je akciová společnost s identifikačním číslem 27583473. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a dále pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Společnost vydala 1 000 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000 Kč, přičemž základní kapitál činí 20 000 000 Kč a je splacen ze 100 %. (Kurzy.cz, n.d.)

Struktura akciové společnosti je tvořena představenstvem, které sestává z pěti osob. Společnost zastupuje předseda představenstva samostatně nebo dva členové představenstva společně.

- **Předseda představenstva** – Vladimír Pitter;
- **Místopředseda představenstva** – Vít Zavřel;
- **Členi představenstva** – Peter Heldák, Jaroslav Novák, Ladislav Novák.

Dále ve struktuře působí dozorčí rada, která je tvořena třemi osobami:

- **Předseda dozorčí rady** – Radim Licek;
- **Členi dozorčí rady** – Vlastimil Peer, Ladislav Slezák.

Součástí organizační struktury je také ekonomické oddělení, marketingové oddělení a PR oddělení. Tato oddělení jsou tvořena dílčími pozicemi, které jsou pro chod organizace nezbytné. Jednotlivé pozice jsou: Generální sekretář, tiskový mluvčí, ekonom klubu, marketing manažer, ticketing + VIP hospitality manažer, technický ředitel, sportovní manažer A-týmu, manažer klubového vybavení – Joma a fanshop, bezpečnostní manažer a Supporters Liaison Officer. (FK Pardubice, 2012)

4.2 FK Pardubice, z.s.

FK Pardubice, z.s. je organizace založena a zapsána 16. srpna 2006 s identifikačním číslem 27041549 a sídlem na adrese Marie Majerové 215, Ohrazenice, 533 53 Pardubice. Organizace je právní formou spolek. Vzhledem k právní formě nemá organizace předmět podnikání, který by byl podobný obchodní firmě. Mohou však být stanoveny cíle, které jsou spojeny s oblastí, pro kterou byla organizace založena. Tyto cíle mohou být například podpora fyzického a duševního zdraví zejména u mládeže. Spolek také poskytuje členům tréninkové a materiální podmínky pro rozvoj jejich sportovních schopností a podporuje jejich fyzické a duševní zdraví. (Kurzy.cz, n.d.)

Struktura spolku je tvořena výborem spolku, jehož součástí je pět osob. Členové Výboru spolku jednají za spolek ve všech věcech samostatně kromě právních jednání týkajících se závazků spolku, které zatěžují spolek a jejichž hodnota převyšuje částku milion korun. V tomto případě jednají za spolek vždy dva členové Výboru spolku, a to společně. (Kurzy.cz, n.d.)

- **Členi spolku** – Vladimír Pitter, Jaroslav Novák, Vít Zavřel, Eva Šmeralová, Veronika Sehnoutková.

Součástí struktury je také kontrolní komise, která je tvořena čtyřmi členy.

- **Členi kontrolní komise** – Petr Kadeřávek, Ladislav Novák, Radim Licek, Simona Hrbková.

Pod spolek spadá divize mládeže a žen, která má také svou danou strukturu. Tato divize je důležitou součástí spolku a podílí se na jeho fungování. Divize mládeže a žen je tvořena následovně: Sekretář mládeže, sekretářka žen, sekretář přípravek, šéftrenér mládeže, šéftrenér dorosteneckých týmů, Šéftrenér žákovských týmů, vedoucí trenér přípravek, ředitelka týmů žen a dívek, šéftrenér dívčích týmů a dále jsou součástí trenéři jednotlivých kategorií. (FK Pardubice, 2017)

5 Analýza hospodaření sportovní organizace

V rámci analýzy hospodaření klubu FK Pardubice představuje tato kapitola analýzu hospodaření akciové společnosti FK Pardubice, a.s. a spolku FK Pardubice, z.s. Oba tyto subjekty jsou přímo provázány, i přesto je potřeba zaměřit se při analýze na každý subjekt zvláště, protože pro každý platí trochu jiné zákonitosti. Interpretace výsledků analýzy proběhla pro oba subjekty zvláště, ale následně byla sjednocena analýza způsobu získávání finančních prostředků pro celý klub FK Pardubice.

5.1 FK Pardubice, a.s.

Analýza hospodaření FK Pardubice, a.s. se zaměřuje na tři po sobě jdoucí období. Konkrétně jsou to roky 2020, 2021 a 2022. Nejdříve je představena analýza aktiv a pasiv, tedy rozvahy a následně je analyzován výkaz zisku a ztráty. Vždy se jedná o období od 1. 7. do 30. 6. následujícího roku.

5.1.1 Analýza aktiv

V tabulce číslo 3 jsou zobrazeny položky aktiv, které společnost vykázala ve své rozvaze za tři po sobě jdoucí sledovaná období.

Tabulka 3: Aktiva společnosti v letech 2020-2022 (tis. Kč)

	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022
AKTIVA CELKEM	19790	33371	27248
Stálá aktiva	1180	4607	4413
Dlouhodobý nehmotný majetek	313	1525	1600
Dlouhodobý hmotný majetek	867	3082	2813
Oběžná aktiva	16208	28242	21152
Zásoby	285	260	417
Dlouhodobé pohledávky	3713	4725	3710
Krátkodobé pohledávky	3817	18478	13610
Krátkodobý finanční majetek	8393	4779	3415
Časové rozlišení aktiv	2402	522	1683

Zdroj: Účetní závěrka (2020-2022), zpracováno autorem

Z tabulky číslo 3 je patrné, že hodnota aktiv v průběhu sledovaného období kolísala. Celková hodnota aktiv byla nejvyšší v roce 2021 a nejnižší v roce 2020. Stálá aktiva

zaznamenala v letech 2021 a 2022 oproti roku 2020 více než čtyřnásobný růst a růst ve stejném období zaznamenala i aktiva oběžná.

Stálá aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek v průběhu sledovaného období rostl. Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2022 oproti roku předchozímu zaznamenal nepatrný pokles, ale přesto byl v porovnání s rokem 2020 zaznamenán výrazný růst.

Pod dlouhodobým nehmotným majetkem klub vede profesionální hráčské smlouvy, které jsou oceněny v pořizovacích cenách. Dlouhodobý nehmotný majetek se pravidelně v průběhu let zvyšoval a důvodem jsou příchody hráčů. Klub se zaměřil na kvalitní hráče, a proto hodnota narostla tak prudce. Je důležité zmínit, že klub žádné hráče nekupoval, ale přivedl je zadarmo, i přes to s nimi musel uzavřít profesionální smlouvy. Součástí smlouvy není jen pravidelná měsíční výplata, která se často pohybuje v hodnotách přesahujících 40 000 Kč, ale i prémie za získané body v mistrovských utkáních.

Dlouhodobý hmotný majetek není reprezentován stadionem ani areály, které klub využívá, protože ani zrekonstruovaný stadion a ani areály nejsou ve vlastnictví organizace, ale jejich majitelem je Statutární město Pardubice nebo spolek TJ Tesla Pardubice, z.s. Dlouhodobý hmotný majetek představuje například stroje na údržbu hřišť, vybavení stadionu a areálů, které klub používá (výbava šatny, wellness, VIP prostory a elektronika) nebo také reklamní plochy.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami, které představují reklamní předměty, jako jsou dresy, šály, čepice a oblečení reprezentující klub. U Zásob je v roce 2022 možné zaznamenat více než 60 % nárůst oproti předchozímu roku. Je to způsobeno větším zaměřením na marketing a aktivitou na sociálních sítích, kde klub pořádal soutěže o reklamní předměty a celkově zvýšil veškerou propagaci. Součástí oběžných aktiv jsou také dlouhodobé a krátkodobé pohledávky. Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů. To mohou být například pohledávky ze sponzorských smluv. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny také pohledávkami z obchodních vztahů, ale i daňovými pohledávkami a krátkodobými poskytnutými zálohami. Konkrétněji zde figurují pohledávky za cestovné a stravné nebo zálohy za energie. U krátkodobých pohledávek je možné zaznamenat hlavně v roce 2021 větší nárůst. V roce 2022 přišel pokles, ale přesto hodnoty krátkodobých pohledávek zůstaly

vysoké. Příčinou může být rekonstrukce stadionu, která se prováděla, a také cena pronájmu stadionu v Praze, na kterém se hrála mistrovská utkání. Součástí krátkodobých pohledávek mohou být také neuhrazené faktury za služby, pohledávky vůči dodavatelům a sponzorům. Poslední částí oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek, který představují převážně finance na bankovních účtech.

5.1.2 Analýza pasiv

Tabulka číslo 4 zobrazuje položky pasiv v letech 2020-2022, které společnost vykázala ve své rozvaze ve třech po sobě jdoucích letech.

Tabulka 4: Pasiva společnosti v letech 2020-2022 (tis. Kč)

	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022
PASIVA CELKEM	19790	33371	27248
Vlastní kapitál	4552	8645	8435
Základní kapitál	20000	20000	20000
Ážio a kapitálové fondy	-50	-50	-50
Fondy ze zisku	227	227	227
Výsledek hospodaření minulých let	-12163	-15625	-11533
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-3462	4093	-209
Cizí zdroje	13050	4491	7603
Dlouhodobé závazky	3376	1239	2677
Krátkodobé závazky	9674	3252	4926
Časové rozlišení pasiv	2188	20235	11210

Zdroj: Účetní závěrka (2020-2022), zpracováno autorem

Z tabulky číslo 4 je možné vypočítat, že v roce 2020 společnost neměla oproti následujícím rokům zdaleka takové množství vlastního kapitálu a množství aktivit financovala z cizích zdrojů, jejichž hodnota byla v roce 2020 největší za sledované období. V roce 2021 a 2022 se hodnota vlastního kapitálu zvedla téměř o 50 % a hodnota cizích zdrojů se naopak výrazně snížila. Přesto ale rok 2022 zaznamenal oproti roku 2021 zase menší pokles vlastních zdrojů a zvýšení hodnoty cizích zdrojů.

Vlastní kapitál

Na strukturu vlastního kapitálu má vliv výsledek hospodaření běžného účetního období a také neuhrazené ztráty z minulých let. Hodnoty výsledků hospodaření minulých let jsou stále záporné a jediný kladný výsledek hospodaření běžného účetního období byl v roce 2021. Je potřeba zmínit, že klub provedl v posledním roce důležité investice,

keré se promítly do výsledků hospodaření a také do závazků (Rekonstrukce a vybavení stadionu, nové a lepší smlouvy s hráči, marketing). Profesionální fotbalové kluby bývají závislé na výchově a prodeji hráčů do dalších týmů, čímž mohou inkasovat výrazné sumy. Klubu FK Pardubice se během posledních dvou let podařilo prodat pouze dva hráče dohromady za 270 000 €.

Cizí zdroje

V roce 2022 se využití cizích zdrojů oproti roku 2021 zvýšilo. Krátkodobé závazky představují závazky, které jsou splatné do jednoho roku a jedná se o náklady na platy hráčů a jiných zaměstnanců klubu, stravování, ubytování a také náklady na provoz stadionu a areálů, které klub využívá. Za dlouhodobé závazky lze považovat půjčky a úvěry, které se použijí na rekonstrukci stadionu nebo vylepšení podmínek a infrastruktury klubu, což je příklad právě klubu FK Pardubice.

Vývoj aktiv a pasiv ve sledovaném období je možné vidět na obrázku číslo 7.

Obrázek 7: Hodnota aktiv a pasiv FK Pardubice, a.s. ve sledovaném období (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

5.1.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Strukturu výkazu zisku a ztráty za sledované období zobrazuje tabulka číslo 5.

Tabulka 5: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2020-2022 (tis. Kč)

	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022
Tržby	14865	30691	35376
Tržby z prodeje výrobků a služeb	14671	30362	35103
Tržby za prodej zboží	194	329	273
Výkonová spotřeba	20777	47662	51187
Náklady vynaložené na prodané zboží	163	257	197
Spotřeba materiálu a energie	2140	4020	4525
Služby	18474	43385	46465
Osobní náklady	2577	4216	5244
Mzdové náklady	2245	3777	4478
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	332	439	766
Úpravy hodnot v provozní oblasti	507	402	1347
Ostatní provozní výnosy	6055	27467	25275
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2629	9367	17970
Jiné provozní výnosy	3426	18100	7305
Ostatní provozní náklady	452	975	2649
Provozní výsledek hospodaření	-3393	4903	224
Nákladové úroky a podobné náklady	55	39	0
Ostatní finanční výnosy	39	44	82
Ostatní finanční náklady	53	794	404
Finanční výsledek hospodaření	-69	-789	-322
Výsledek hospodaření před zdaněním	-3462	4114	-98
Čistý obrat za účetní období	20959	58202	60733
Výsledek hospodaření po zdanění (za účetní období)	-3462	4093	-209

Zdroj: Účetní závěrka (2020-2022), zpracováno autorem

Výnosy

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou položkou, která přináší společnosti největší výnosy. Hlavní položkou jsou zde tržby z prodeje reklamy, kterou je možné vidět například na dresech nebo reklamních bannerech, tržby z prodeje vysílacích práv, tržby ze vstupného, tržby z pronájmu hřiště nebo také tržby z přestupů a hostování hráčů. Dále je možné do tržeb z prodeje zboží zařadit i tržby z prodeje reklamních předmětů a oblečení z fanshopu. V tabulce číslo 5 je možné vidět, že tržby, konkrétně tržby z prodeje výrobků a služeb, se každým rokem zvyšují. V roce 2022 vzrostly oproti roku 2021 o necelých 5 000 000 Kč a oproti roku 2020 o více než dvojnásobek.

Další položkou, která je v rámci výnosů nepřehlédnutelná, jsou ostatní provozní výnosy, které představují dotace, na které má klub jako akciová společnost nárok. Dále je zde zahrnut prodej licenčních práv.

Náklady

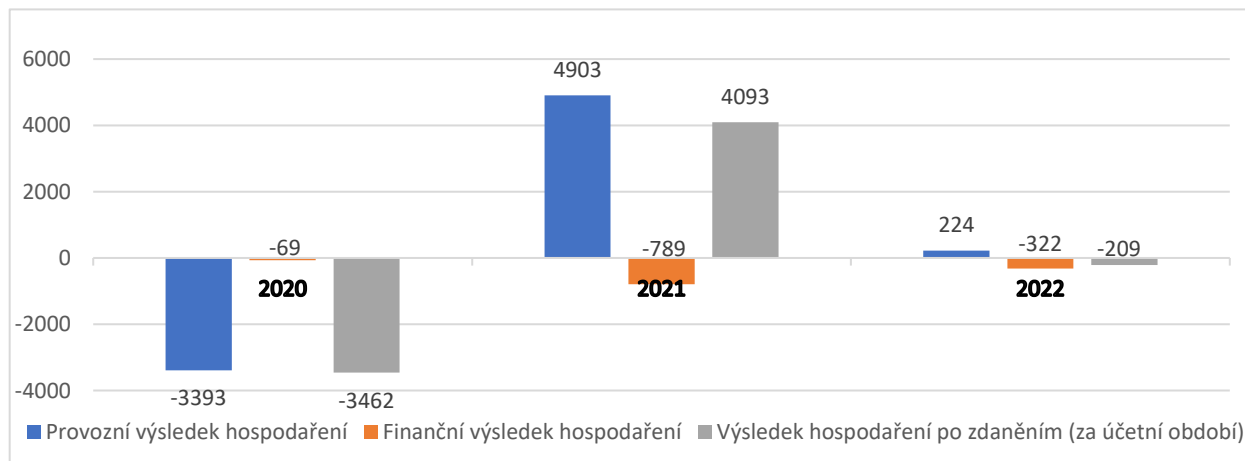
Stejně jako se každým rokem zvyšují tržby, tak se zvyšují i náklady. Největší složka nákladů je tvořena výkonovou spotřebou. Konkrétně to jsou služby. Služby představují platy hráčů a realizačního týmu, náklady na zajištění bezpečného průběhu utkání – bezpečnostní služby, náklady na úklidové služby. Klub FK Pardubice v posledním roce posílil své hráčské řady a sportovní manažer, Vít Zavřel, na předsezonní tiskové konferenci v roce 2022 zmínil, že částka investovaná do posílení týmu přesahuje 10 000 000 Kč.

Další položkou nákladů jsou náklady na prodané zboží a náklady na spotřebu materiálu a energií. Tyto položky zahrnují náklady na osvětlení, vytápění nebo pohonné hmoty.

Mzdové náklady představují financování personálu klubu (Ekonomické oddělení, PR oddělení a marketingové oddělení).

Provozní výsledek hospodaření se ze záporných hodnot v roce 2020 dostal další rok do hodnot kladných. V roce 2022 však tato hodnota znovu poklesla, ale udržela se v kladných číslech. Finanční výsledek zůstával po celé sledované období v záporných hodnotách a nepatrně kolísal. Výsledek hospodaření za účetní období také značně kolísal, kdy byl v roce 2021 velmi pozitivní, ale v roce 2022 skončil záporný. Výše popsané záležitosti zobrazuje obrázek číslo 8.

Obrázek 8: Vývoj výsledků hospodaření společnosti ve sledovaném období (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

5.2 FK Pardubice, z.s.

Hospodaření FK Pardubice, z.s. je stejně jako u akciové společnosti zaměřeno na analýzu rozvahy (aktiva, pasiva) a na analýzu výkazu zisku a ztráty (výnosy, náklady). Analýza je zaměřena na tři poslední po sobě jdoucí období, a to roky 2020, 2021 a 2022.

5.2.1 Analýza aktiv

V tabulce číslo 6 jsou zobrazeny položky aktiv vykázané v rozvaze spolku za roky 2020-2022.

Tabulka 6: Aktiva spolku v letech 2020-2022 (tis. Kč)

	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022
AKTIVA CELKEM	9756	11651	7761
Dlouhodobý majetek celkem	110	77	158
Dlouhodobý nehmotný majetek	7	7	7
Dlouhodobý hmotný majetek	1285	1285	1288
Oprávký k dlouhodobému majetku	-1182	-1215	-1137
Krátkodobý majetek celkem	9646	11574	7603
Zásoby	697	602	441
Pohledávky	2746	2888	3717
Krátkodobý finanční majetek	6014	7321	1999
Jiná aktiva	189	763	1446

Zdroj: Účetní závěrka (2020-2022), zpracováno autorem

Z tabulky lze vyčíst, že se celková hodnota aktiv spolku po nárůstu v prvních dvou letech sledovaného období snížila na nejnižší hodnotu. Největší vliv na hodnotě celkových aktiv má krátkodobý majetek.

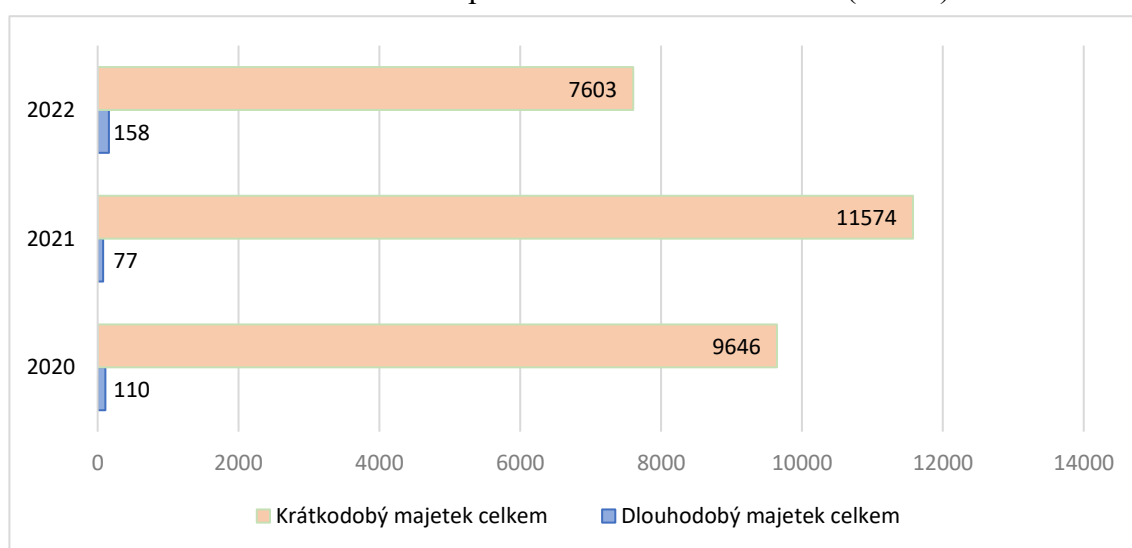
Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek spolku je oproti akciové společnosti rozdílný a v tabulce je možné vidět, že se dlouhodobý nehmotný majetek za poslední tři roky nezměnil a dlouhodobý majetek se poslední rok změnil jen nepatrně. Součástí aktiv jsou oprávký k dlouhodobému majetku. Do opravek spadají například stroje, které spolek vlastní (dlouhodobý hmotný majetek). Oprávký pak představují postupné snižování hodnoty dlouhodobého hmotného majetku v důsledku opotřebení.

Krátkodobý majetek

Zásoby, které se každým rokem snižují, představují sportovní vybavení a materiál, který má spolek k dispozici. Pohledávky se oproti zásobám každým rokem zvyšují a jsou to finance, které spolek očekává. Mohou to být členské příspěvky. Krátkodobý finanční majetek, který představuje finanční prostředky k okamžitému použití, v posledním roce sledovaného období rapidně poklesl. Strukturu složení aktiv ve sledovaném období ukazuje obrázek číslo 9.

Obrázek 9: Struktura složení aktiv spolku ve sledovaném období (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

5.2.2 Analýza pasiv

Tabulka číslo 7 zobrazuje přehled položek pasiv spolku. Tento přehled je sestaven z rozvah, které spolek vystavil v letech 2020-2022.

Tabulka 7: Pasiva spolku v letech 2020-2022 (tis. Kč)

	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022
PASIVA CELKEM	9756	11651	7761
Vlastní zdroje celkem	-1087	-1011	-3158
Jmění	525	525	525
Výsledek hospodaření	-1612	-1536	-3683
Cizí zdroje	10843	12662	10919
Dlouhodobé závazky	458	392	412
Krátkodobé závazky	4829	4082	4915
Jiná pasiva	5556	8188	5592

Zdroj: Účetní závěrka (2020-2022), zpracováno autorem

Pasiva, stejně jako aktiva, v posledním roce sledovaného období zaznamenala pokles. Z tabulky je zřejmé, že hodnota vlastních zdrojů je ve všech třech po sobě jdoucích obdobích záporná. To je z velké části ovlivněno výsledkem hospodaření.

Vlastní zdroje

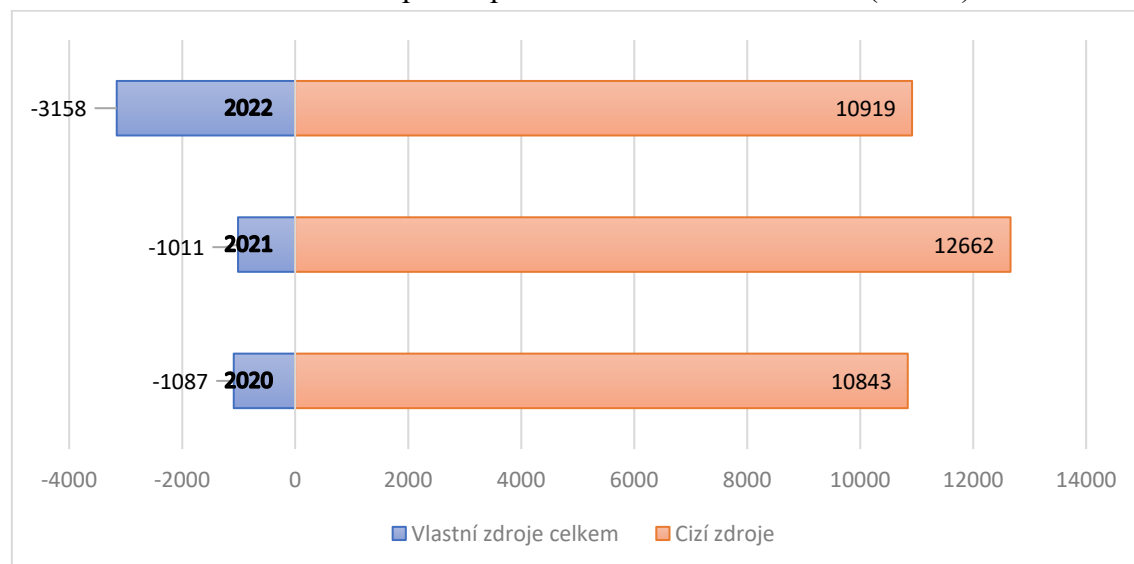
Jmění je ve všech sledovaných obdobích neměnné, ale výsledek hospodaření již vykazuje určité kolísání. Ztráta se v roce 2022 oproti roku 2021 zdvojnásobila. Výsledek hospodaření je po všechny tři analyzované roky záporný.

Cizí zdroje

Z tabulky číslo 7 lze vyčíst, že je spolek financován z cizích zdrojů. Dlouhodobé závazky vykazují jen mírné kolísání. Krátkodobé závazky si stále drží hodnotu mezi čtyřmi až pěti miliony korun a pro spolek je velmi důležitá schopnost své krátkodobé závazky splácet. Stejně jako u krátkodobých závazku akciové společnosti, tak i u spolku krátkodobé závazky financují fungování daného subjektu – mzdy pracovníků a jiné provozní náklady.

Stejně jako u aktiv, tak i u pasiv je možné sledovat strukturu jejich složení. Strukturu složení pasiv demonstruje obrázek číslo 10.

Obrázek 10: Struktura složení pasiv spolku ve sledovaném období (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

5.2.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Analýzu výkazu zisku a ztráty bylo možné provést jen na dvou po sobě jdoucích obdobích. Konkrétně se jedná o roky 2021-2022. Výkaz zisku a ztráty z předchozích let nebylo možné dohledat v potřebném provedení. Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty spolku je znázorněna v tabulce číslo 8. Výkaz zisku a ztráty u spolku obsahuje hodnoty z hlavní a hospodářské činnosti, které jsou pak sečteny a uvedeny jako celek. Pro účely práce se v analýze hodnotí celkové hodnoty.

Tabulka 8: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty v letech 2021-2022 (tis. Kč)

	Rok 2021	Rok 2022
Náklady celkem	17401	24114
Spotřebované nákupy a nakupované služby	13611	19808
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	1839	1819
Opravy a udržování	1068	1863
Náklady na cestovné	183	268
Náklady na reprezentaci	18	30
Ostatní služby	10503	15828
Osobní náklady	3492	4199
Mzdové náklady	3330	3926
Zákonné sociální pojištění	162	273
Daně a poplatky	71	63
Ostatní náklady	192	29
Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	1	0
Odpisy nedobytné pohledávky	136	0
Kursově ztráty	0	6
Dary	0	5
Jiné ostatní náklady	55	18
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	32	15
Daň z příjmu	3	0
Výnosy celkem	17447	21967
Provozní dotace	13470	14997
Přijaté příspěvky	1558	3140
Přijaté příspěvky (dary)	120	861
Přijaté členské příspěvky	1438	2279
Tržby za vlastní výkony a za zboží	594	581
Ostatní výnosy	1855	3269
Výsledek hospodaření před zdaněním	79	-2147
Výsledek hospodaření po zdanění	76	-2147

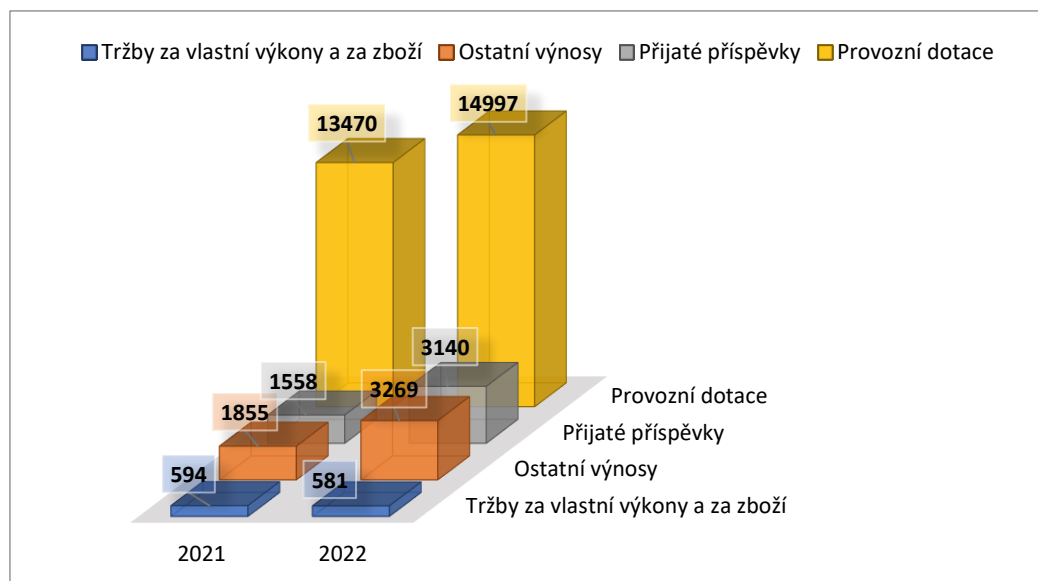
Zdroj Účetní závěrka (2021-2022), zpracováno autorem

Výnosy

Struktura výnosů je u spolku oproti akciové společnosti rozdílná. Jak ukazuje tabulka číslo 8, tak výnosy jsou tvořeny z několika zdrojů a ve sledovaném období vzrostly o 25,9 %. Celkové složení struktury výnosů je možné vidět na obrázku číslo 11.

Největší podíl na výnosech nesou provozní dotace, které do spolku proudí. Dotace tvoří více než polovinu veškerých výnosů a jsou využívány hlavně na plynulé fungování spolku. Další výnosy jsou tvořeny přijatými příspěvky, které se dělí na dary a členské příspěvky. Členské příspěvky jsou významným zdrojem pro financování spolku. Dary jsou obdrženy prostředky od jednotlivce nebo jiné organizace, za účelem podpory spolku. Obě tyto položky výnosů se během sledovaného období navýšily. Tržby za vlastní výkony a za zboží generuje spolek za vstupné na sportovní akce, prodej fanouškovských předmětů nebo reklamních ploch. Všechny složky výnosů, kromě tržeb za vlastní výkony a zboží, zaznamenaly ve sledovaném období růst.

Obrázek 11: Struktura celkových výnosů spolku ve sledovaném období (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Náklady

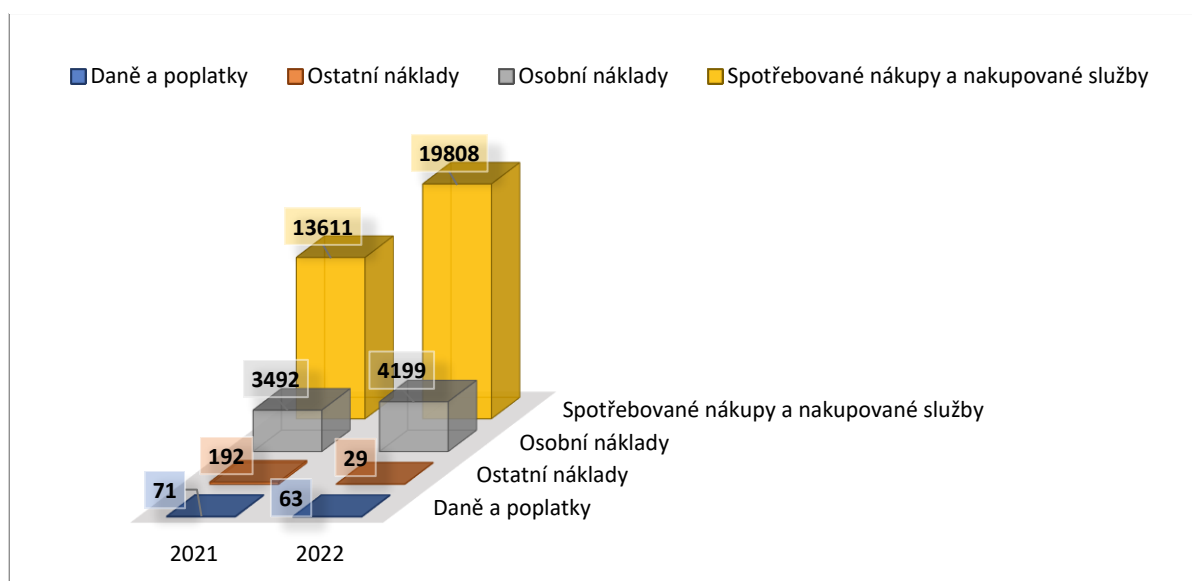
Celkové náklady, stejně jako výnosy, během sledovaného období významně vzrostly. Konkrétně se hodnota nákladů zvýšila o 6 700 000 Kč. Téměř všechny složky nákladů vykázaly za sledované období růst.

Nejvýznamnější složkou nákladů jsou spotřebované nákupy a nakupované služby. Tato složka je tvořena spotřebou materiálu, energiemi a ostatními neskladovanými

dodávkami. Tyto náklady jsou používány, jak je již patrné z názvu, na spotřebu elektrické energie a vody, spotřebu pohonných hmot do strojů používaných v rámci spolku a spotřebu kancelářského a sportovního vybavení. Náklady na opravy a udržování pramení z výdajů na správu sportovních zařízení a prostor. Menší složku nákladů tvoří náklady na cestovné a reprezentaci. Tyto složky jsou neméně důležité pro samotný spolek, protože reprezentace klubu, nejen na sportovních akcích, je velmi důležitá a bez dopravy by se týmy nemohly dostávat na zápasy. Podstatná část nákladů je zahrnuta v nákladech za ostatní služby, které jsou tvořeny službami od externích subjektů. Jsou zde zahrnuty položky jako daňové a právní poradenství, bezpečnostní a úklidové služby nebo organizace sportovních akcí. Toto je základní výčet ostatních služeb, ale protože tato složka není ve výkazu zisku a ztráty blíže specifikována, tak je složité poskytnout přesné částky za služby, které spolek využívá. Strukturu složení celkových nákladů ukazuje obrázek číslo 12.

Další složkou nákladů jsou osobní náklady, které jsou tvořeny mzdami, pod kterými je možno si představit mzdy a odměny pro zaměstnance klubu. Součástí je i zákonné sociální pojištění. Po osobních nákladech je nutné zmínit i další položky, kterými jsou daně a poplatky, ostatní náklady, odpisy, prodaný majetek a tvorba a použití rezerv a opravných položek.

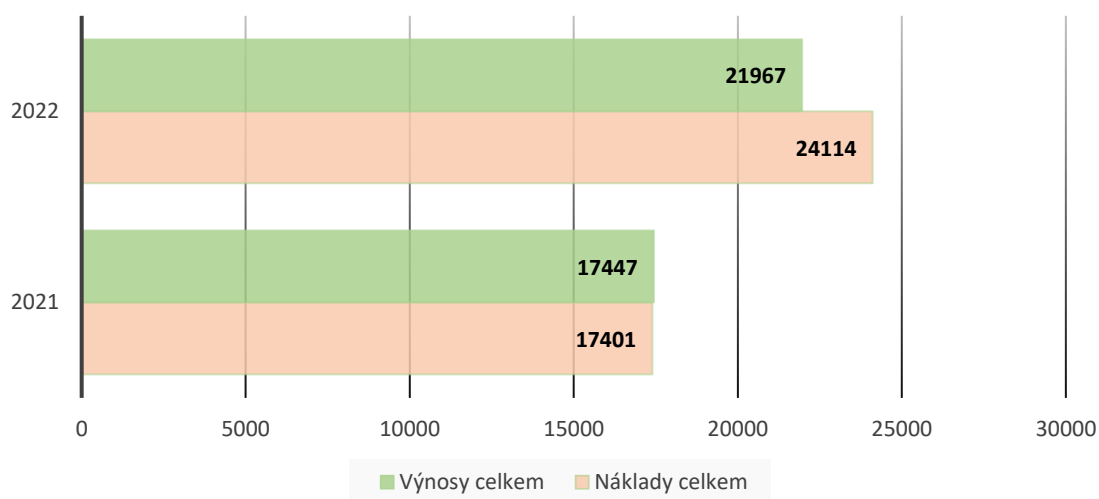
Obrázek 12: Struktura celkových nákladů spolku ve sledovaném období (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkové hospodaření spolku lze vidět ve výsledku hospodaření po zdanění. V roce 2021 byl výsledek hospodaření kladný, ale v roce 2022 se propadl do záporných čísel. Porovnání vývoje výnosů a nákladů v letech 2021-2022 je možné vidět na obrázku číslo 13.

Obrázek 13: Porovnání výnosů a nákladů spolku v letech 2021-2022 (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

5.3 Způsoby získávání finančních prostředků

Zdroje, které slouží k získávání finančních prostředků, lze vyčíst z výkazů zisku a ztráty společnosti a spolku. Tato kapitola se však způsoby získávání financí a příjmy klubu zabývá více podrobně než jen analýzou výnosů, které nepopisují všechny konkrétní způsoby získávání financí. Analýza hospodaření FK Pardubice, a.s. a FK Pardubice, z.s. byla provedena odděleně, ale způsoby získávání finančních prostředků jsou hodnoceny za akciovou společnost i spolek společně.

Fotbalový klub FK Pardubice pracuje každou sezonu s určitým rozpočtem. Sestavení rozpočtu je jednou z nejdůležitějších činností každého klubu. Klub tak zjistí, s jakými prostředky danou sezonu může pracovat. Nedílnou součástí je zajištění potřebných finančních prostředků, bez kterých by klub nemohl fungovat. Rozpočet, stanovený klubem FK Pardubice pro sezonu 2022/2023, se podle předsedy klubového představenstva Vladimíra Pittera, který se k rozpočtu vyjádřil na předsezonní tiskové konferenci, pohybuje kolem 80 000 000 Kč. (FK Pardubice, 2022)

Dotace

Dotace jsou druhým největším zdrojem příjmů fotbalového klubu FK Pardubice. Dotační programy pro fotbalové kluby jsou určeny převážně k podpoře a rozvoji mládeže. Financování pomocí dotací využívá hlavně spolek, tedy mládežnická akademie fotbalového klubu FK Pardubice, ale i A-tým v rámci akciové společnosti může mít nárok na určitý druh dotací. Klub má povinnost splňovat vypsane podmínky pro každou z dotací, o kterou žádá. Poskytovatelem dotací je nejen fotbalová asociace, ale i jiné subjekty, jako například město Pardubice.

FK Pardubice obdržely v rámci spolku téměř 15 000 000 Kč na dotacích, což je pro klub významná částka. V rámci akciové společnosti jsou dotace zahrnuty v ostatních provozních výnosech pod jinými provozními výnosy. Z tabulky číslo 5 lze vypočítat, že v roce 2022 tato částka činila více než 7 000 000 Kč. V předchozím roce však klub obdržel dotace za více než 18 000 000 Kč. To bylo způsobeno především dotačním programem, který nesl název: Výzva COVID-Sport 2. Celková výše dotace, která činila 500 000 000 Kč, se rozdělovala mezi jednotlivé kluby a každý klub mohl získat více než 12 000 000 Kč. (Národní sportovní agentura, 2020)

Přehled aktuálních dotací, které jsou vypsane, je možné dohledat na stránkách Národní sportovní agentury (Národní sportovní agentura, 2023). Dále už je na každém klubu zvlášť, zda má na dotaci nárok a jestli se o ni rozhodne podat žádost. Jak je uvedeno výše, tak dotace nevypisuje jen Národní sportovní agentura, ale je možné je čerpat i z jiných zdrojů.

Komerční příjmy

Pod komerčními příjmy figurují příjmy od sponzorů klubu. V rámci sponzoringu dostává klub finanční a materiální podporu. Příjmy ze sponzoringu jsou jedním z nejdůležitějších způsobů financování. Ve vztahu sponzora a klubu je důležité vnímat, že sponzor tímto partnerstvím nejen podporuje klub, ale jeho cílem je dostat svou společnost do povědomí veřejnosti. Protislužba klubu za poskytnutou podporu záleží na smluvních podmínkách, ale nejčastějším způsobem je reklama. Reklama je většinou umístěna na dresech týmu, na stadionu (reklamní bannery a plochy), internetových stránkách nebo jiných přemetech, jako je zápasový bulletin. Klub se dále o sponzorech zmiňuje při různých konferencích a společenských akcích. V roce 2022 inkasoval klub FK Pardubice za reklamní aktivity více než 35 000 000 Kč.

Klub FK Pardubice má nasmlouváno několik významných partnerů. Generálním partnerem je ČPP servis. Hlavních partnerů je deset: CH&T Pardubice, Aigos, Topcentrum, Certus spedition, Farnet, AntakeriX, CFG (po tomto partnerovi nese název nově zrekonstruovaný stadion – CFG Aréna), město Pardubice, Pardubický kraj a Fortuna. Dalšími sponzory jsou významní partneři klubu, kde mezi nejvýznamnější z nich lze zařadit například společnost Joma (značka, která zajišťuje oblečení a vybavení týmu) a Auto Hybeš. Klub dále disponuje smlouvami s mediálními partnery, kterými jsou například Impuls rádio a Mladá fronta DNES. (FK Pardubice, 2012)

Vysílací práva

Vysílací práva jsou významným zdrojem financování, protože fotbal je v České republice fenomén a má mnoho příznivců. A-tým klubu FK Pardubice hraje nejvyšší fotbalovou ligu, a tak má klub nárok na část zisku z prodeje vysílacích práv. Vysílací práva se v současném soutěžním ročníku obchodovaly za 150 000 000 Kč. Tato částka pak byla rozdělena mezi jednotlivé kluby. Každý klub má jinou dohodu s majitelem vysílacích práv, proto ne každý inkasuje stejnou částku. Obdržená částka je vyhodnocována dle atraktivity a kvality týmu, protože kvalitnější týmy sleduje více lidí, kteří mohou vidět reklamu při vysílání. (Malý, 2023)

Pro FK Pardubice bude zásadní setrvání v nejvyšší lize, protože v následující letech by se cena za vysílací práva mohla až ztrojnásobit, což by pro klub znamenalo finanční vzpruhu.

Členské příspěvky

Členské příspěvky spadají pod spolek, kdy každé pololetí hráči (zákonní zástupci hráčů) platí určitou částku za to, že jsou součástí klubu. Za rok 2022 se částka získaná ze členských příspěvků vyšplhala lehce nad hranici 2 200 000 Kč. To je oproti roku 2021 o 58 % více.

Členské příspěvky jsou pro jednotlivé věkové kategorie v klubu jiné. Pro dorost a žáky příspěvky činí za jedno pololetí 4 700 Kč. Pro starší přípravku 3 000 Kč a pro mladší přípravku 2 200 Kč. U dívek je výše příspěvků rozlišena podle roku narození. dívky ročník 2005-2011 = 3 300 Kč, dívky ročník 2012-2015 = 2 800 Kč, dívky ročník 2016 a mladší = 1 700 Kč. Výše příspěvků během posledních dvou let narostla v průměru o 300-500 Kč na jednoho (v závislosti na kategorii). (FK Pardubice, n.d.)

Vstupné

Tržby z prodeje vstupenek a permanentek v tomto roce násobně vzrostou. Srovnání s minulými roky však bude možné až po účetní závěrce vytvořené ke 30. 6. 2023. Tento růst je podpořen tím, že se A-tým klubu FK Pardubice přesunul z pronajatého stadionu v Praze, kde hrál mistrovská utkání poslední dvě a půl sezony, do nově zrekonstruovaného stadionu v Pardubicích. Skutečnost, že se mistrovská utkání začala hrát v Pardubicích a téměř všechny domácí zápasy jarní části sezony 2022/2023 jsou vyprodané, podporuje domněnku o zvýšení tržeb v oblasti prodeje vstupenek.

Průměrná návštěvnost mistrovských utkání, které se odehrávaly na stadionu v Praze, byla 1 196 diváků. Při ceně 300 Kč za běžný lístek nepřinesla tato návštěvnost do rozpočtu takové množství financí, které dokáže zajistit nový domácí stadion v Pardubicích. (Český a slovenský fotbal v číslech, n.d.)

Kapacita CFG Arény je 4 600 diváků. Cenová relace vstupenek a permanentek je závislá na několika kategoriích. Běžná vstupenka (východní tribuna) stojí 250 Kč v předprodeji a 280 Kč na místě. Zlevněná vstupenka pro seniory, studenty a diváky s průkazem ZTP, TTP/P stojí 150 Kč v předprodeji a 170 Kč na místě. Vstupenky na severní a jižní tribunu jsou o 70 Kč levnější v každé z vypsanych kategorií. Pokud jde o riziková utkání (AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FC Baník Ostrava, 1. FC Slovácko a FC Hradec Králové), tak je cena o 100 Kč vyšší. Samozřejmostí jsou permanentky, které na jarní část sezony stojí 2 100 Kč na východní tribunu a 1 600 Kč na tribunu za brankou. Zlevněné permanentky stojí 1 300 Kč na východní tribunu a 990 Kč na tribunu za brankou. Možnost, jak získat slevu na vstupné, permanentky a jiné benefity, představuje eFKarta (basic - 350 Kč, plus – 650 Kč). (FK Pardubice, 2017)

Prodej hráčů

Zaměření se na výchovu a prodej hráčů může být strategie, jak získat významné finanční prostředky. Částky za prodej profesionálních hráčů se pohybují v řádech milionů korun, a pro kluby mohou být finance získané za prodej hráčů zásadní.

Jediným prodejem v roce 2022 byl Filip Čihák, kterého za 160 000 € koupila FC Viktoria Plzeň. Žádné jiné prodeje hráčů neproběhly, protože všechny další odchody byly buď na hostování, nebo zdarma (volný hráč bez smlouvy). Další prodej hráče byl proveden rok předtím, kdy FK Jablonec koupil za 110 000 € Michala Surzyna. Nejvýznamnější prodej klub zaznamenal v sezoně 2020/2021. FK Pardubice získaly

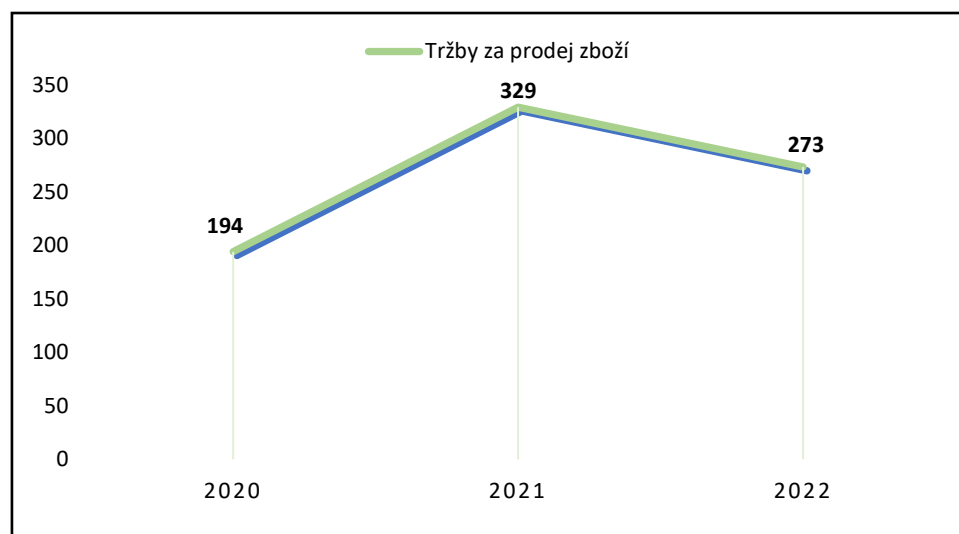
milion euro za prodej Lukáše Horníčka do klubu SC Braga. Celková hodnota A-týmu FK Pardubice je 7 080 000 € a průměrný věk hráčů je lehce přes 25 let, což je na nejvyšší soutěž velmi mladý a perspektivní tým. (Transfermarkt, n.d.)

Merchandising

Příjem z prodeje fanouškovských předmětů je ovlivněn oblíbeností, úspěšností a fanouškovskou základnou klubu. Pod tuto kategorii příjmů lze zařadit prodej dresů, šál, triček, mikin, kšiltovek a jiných upomínkových předmětů (hrníček, přívěsek, kalendář, kartičky).

Fanouškovská základna klubu FK Pardubice se nedá srovnávat s fanouškovskou základnou klubů jako FC Viktoria Plzeň, SK Slavia Praha nebo AC Sparta Praha, a proto se nedají srovnávat ani příjmy z prodeje fanouškovských předmětů. Najdou se ale lidé, kteří klub FK Pardubice podporují a ve fanshopu nakupují. Vývoj tržeb z prodeje fanouškovských předmětů je možné vidět na obrázku číslo 14.

Obrázek 14: Tržby za prodej zboží v letech 2021-2022 (tis. Kč)



Zdroj: Zpracováno autorem, 2023

6 Zhodnocení aktivit zaměřujících se na možnosti zvyšování příjmů

Aktivity, které jsou zaměřeny na možnosti zvyšování příjmů, úzce souvisí s řízením sportovní organizace. Sportovní organizaci, kterou je fotbalový klub FK Pardubice, řídí její vrcholový management. Management klubu s jednotlivými odděleními byl specifikován v předchozích kapitolách a způsoby získávání finančních prostředků také. Tato kapitola se zabývá aktivitami v organizaci, které jsou přímo provázány s příjmy a s možnostmi jejich zvyšování. Níže hodnocené aktivity jsou navzájem provázané a navzájem se doplňují. Kroky, které vedení klubu v období posledních dvou let podniká, přispívají k rozvoji a zvyšování příjmů klubu FK Pardubice.

6.1 Sportovní řízení

Sportovní řízení je provázáno s fungováním celého klubu FK Pardubice. Vše je směřováno ke dvěma hlavním cílům. Prvním cílem je, aby měl klub kvalitní a konkurenceschopnou mládežnickou akademii a druhým je setrvání a konkurence schopnost A-týmu v první lize. Pro splnění těchto cílů je třeba dělat důležitá rozhodnutí, která souvisí s rozpočtem klubu.

V mládežnické akademii je nutné mít kvalifikované a kvalitní trenéry, kteří pomohou vychovat budoucí generace fotbalistů. Ideální scénář by byl, kdyby si klub vychovával vlastní hráče pro A-tým, které by následně mohl prodat do jiných týmů se ziskem. Výchova hráčů od mládeže až po dospělý fotbal je velmi dlouhý a náročný proces, kterým zvládne projít jen hrstka těch nejlepších hráčů a ani tak se nemusí v dospělém fotbale prosadit. Šance na získání hráčů ze své vlastní akademie se zvyšují právě s investicí do kvalitních trenérů. Případný prodej hráče, kterého klub nemusel odnikud kupovat a investice do něj byla minimální, by dokázal do rozpočtu přinést nemalé finanční prostředky.

Výběr hráčů a trenérů do A-týmu je nejzásadnějším rozhodnutím pro celý klub, protože od fungování hlavního týmu se odvíjí vše ostatní. Hráči mohou být koupeni, přivedeni na hostování nebo mnohou přijít jako volní hráči bez smlouvy. V každém případě je nutné, aby byl hráč pro tým přínosem, a pomohl mu se nejen udržet v nejvyšší lize, ale i se umístit na co nejvyšších příčkách. Na umístění záleží, protože čím výše se tým

umístí, tím více je na očích a následně mohou vzniknout nová partnerství se sponzory nebo může vzniknout zájem o hráče týmu z jiných klubů. Tyto skutečnosti následně mohou zvýšit příjmy klubu. Pokud se tým umístí na nejvyšších příčkách soutěže, bojuje o postup do pohárových evropských soutěží, což sebou přináší finanční odměny v řádech milionů korun od Mezinárodní fotbalové federace.

Hlavní strategie klubu FK Pardubice je vychovat hráče ze své akademie pro A-tým, protože klub nemá rozpočet na nákup drahých posil. Z toho důvodu se také zaměřuje na levný nákup mladých hráčů nebo na přivedení hráčů bez smlouvy, se kterými chtějí pracovat a následně se ziskem prodat. V aktuálním soutěžním ročníku 2022/2023 hraje tým FK Pardubic o sestup do druhé ligy, který by nejen pro rozpočet a příjmy klubu byl velkou ztrátou. Z toho důvodu byli do týmu přivedeni zkušení hráči na hostování, kteří mají napomoci k setrvání A-týmu v nejvyšší soutěži.

6.2 Finanční řízení

Finanční řízení poskytuje správu finančních prostředků organizace. Do finančního řízení je možné zahrnout rozpočet, příjmy a výdaje. Organizace musí plánovat a rozhodovat, jak bude s financemi nakládat a na co je použije. Klub FK Pardubice, jak vychází z analýzy nemá oproti jiným týmům v lize nejvyšší rozpočet, a proto je pro FK Pardubice velmi důležité sestavit plán a stanovit cíle pro nakládání s financemi.

Z provedené analýzy hospodaření je možné vypočítat, že výsledky hospodaření za poslední tři roky byly kolísavé. Rok 2022 skončil záporným výsledkem hospodaření, ale to bylo hlavně z důvodů investic do nových hráčů a rekonstrukce stadionu. Tyto investice se klubu v následujících letech mohou vrátit v rámci prodeje hráčů nebo v podobě lepšího zázemí jak pro fanoušky, tak pro hráče.

FK Pardubice mají svůj rozpočet pod kontrolou a nakládají s ním rozvážně. Každý krok je dopředu promyšlen a konzultován na pravidelných schůzích vedení klubu. Hospodaření klubu je charakteristické plněním svých závazků a snahou o optimalizaci výdajů.

6.3 Propagace a marketing

Klub FK Pardubice se v posledním roce začal více zaměřovat na marketing a propagaci. Byla vytvořena nová pracovní pozice v rámci organizace. Úkolem člověka na této pozici je správa veškerých sociálních sítí, tvoření a vymýšlení obsahu pro diváky.

Nejenže klub začal být aktivní na téměř všech sociálních sítích, ale byl založen i podcast, kam jsou zváni hráči a jiní členi klubu na rozhovory. Komunikace s fanoušky se zlepšila a začal se vytvářet zajímavý obsah. FK Pardubice také nově představily svého maskota, který na domácích zápasech baví fanoušky. Fanoušci mají nově možnost více přijít do kontaktu s hráči i mimo fotbalové hřiště.

Vedení klubu se rozhodlo pro investici do propagace a marketingu, která dostane klub do povědomí nejen fanoušků v Pardubicích, ale i jinde po České republice. Tato investice může přinést nové možnosti v rámci spolupráce a reklamy, a tím zvýšit příjem.

6.4 Partnerství a reklama

Příjmy z partnerství se sponzory, jak ukázala analýza hospodaření, tvoří hlavní část financování klubu FK Pardubice. V roce 2022 byl představen nový generální partner ČPP, který je pro klub velkou vzpruhou a podporou. Bez generálního partnera a sponzorů by klub nemohl fungovat a pro FK Pardubice je tedy zásadní navazovat nová partnerství a udržovat ty stávající.

Majitelé klubu jsou podnikatelé, kteří mají své vlastní firmy a napomáhají tak svými kontakty k navazování nových vztahů. Navzdory tomu, že FK Pardubice hrají nejvyšší soutěž, tak mezi sponzory nefiguruje zvučné jméno společnosti, která by klub dokázala dostat ještě více do povědomí veřejnosti a finančně mu více pomohla.

Partnerství nemusí být navazována jen za účelem poskytování finančních prostředků. Mohou existovat partnerství uzavřená mezi kluby, která fungují na vzájemné spolupráci a výpomoci. Mohou vznikat také partnerství s organizacemi, které nabídnou hráčům lepší podmínky. Ani jedním z těchto partnerství klub FK Pardubice oficiálně nedisponuje.

6.5 Řízení vztahů s veřejností

Klub FK Pardubice pravidelně posílá své hráče na veřejné a charitativní akce, kde si mohou lidé s hráči A-týmu osobně popovídat nebo získat podepsanou kartičku. Zároveň klub podporuje dobročinné organizace a hráči pravidelně chodí na návštěvy do škol nebo darovat krev.

Pro fanoušky jsou pořádány výjezdy na ty nejatraktivnější zápasy. Jako novinka byla v jarní části sezony 2022/2023 představena eFKarta. Ta je dostupná ve dvou provedeních, kterými jsou karta plus za 650 Kč a karta basic za 350 Kč. Karta má sloužit k zapojení veřejnosti do dění v klubu FK Pardubice. Po zakoupení karty jsou k dispozici benefity jako přednostní nákup vstupenek, sleva na vstupenky, permanentky a merch z fanshopu, poukaz v hodnotě 100 Kč nebo 50 Kč do fanshopu, dárek v podobě šály nebo přívěsku zdarma, bulletin v elektronické podobě, vstup na zápasy B-týmu zdarma a plakát A-týmu. Nejvýznamnějším benefitem pro fanoušky je prohlídka stadionu zdarma a možnost potkat se s hráči a trenéry.

Další novinkou jsou rozhovory s hráči, které jsou umístěovány na sociální sítě po každém utkání a také v průběhu tréninkového týdne mezi zápasy. Sledující klubu na sociálních sítích mohou sledovat, jak vypadá běžný den hráčů A-týmu a mohou se ptát na jakékoli otázky.

Klub FK Pardubice podnikl v posledních dvou letech významné kroky ke zlepšení vztahu s fanoušky a širokou veřejností, které mohou přilákat nové fanoušky a sponzory.

6.6 Prodej vstupenek a merchandise

Z analýzy hospodaření vyplývá, že příjem ze vstupného na utkání a z prodeje fanouškovských předmětů netvořil významnou část příjmů klubu. Po zrekonstruování stadionu a přesunutí domácích zápasů zpět do Pardubice, se návštěvnost rapidně zvýšila, a tím se zvedly i příjmy klubu. Klub FK Pardubice také spustil prodej permanentek a spolu s eFKarkou vznikly pro fanoušky benefity, které ke zvýšení návštěvnosti také přispěly.

Se záměrem zlepšit marketing a propagaci týmu, začal klub pořádat pro sledující sociálních sítí soutěže. Fanoušci v těchto soutěžích mohou vyhrát vstupenky na utkání, podepsané kartičky, ale také fanouškovské předměty z fanshopu. Hráči A-týmu se začali podílet na propagaci předmětů a oblečení, které je možné zakoupit ve fanshopu.

Strategie, kterou nastavilo vedení klubu funguje a v průběhu roku 2023 se očekává zvýšení příjmů.

6.7 Rozvoj infrastruktury

Budování a modernizování infrastruktury je důležitým faktorem rozvoje a řízení každého klubu. Město Pardubice poskytlo finanční prostředky pro rekonstrukci Letního fotbalového stadionu v Pardubicích, který nyní nese název CFG Aréna. Klub FK Pardubice investoval peníze na vybavení stadionu (šatny, VIP prostory, LED tabule). Rekonstrukce stadionu byla zásadní, protože by jinak A-tým FK Pardubice nemohl setrvat v nejvyšší soutěži a klub by tak přišel o finanční prostředky. Rekonstrukcí se podařilo zvednout návštěvnost utkání a tím zvýšit příjmy ze vstupného.

Investice do infrastruktury nejenže zpříjemní fungování celému klubu, ale může přilákat i nové hráče a investory, kteří budou považovat zázemí klubu za kvalitní a ocení cíl klubu investovat do svého rozvoje. Dalším benefitem rozvoje infrastruktury jsou lepší podmínky pro výchovu vlastních hráčů, kteří nebudou mít důvod odcházet do jiných klubů kvůli nedostačujícím podmínkám.

6.8 E-sport

Jedním z nejnovějších projektů klubu FK Pardubice je založení vlastního e-sport fotbalového týmu. Klub vytvořil pro tento tým a zároveň pro fanoušky gaming zónu, která se nachází přímo na hlavním stadionu. E-sport tým je tvořen dvěma hráči, kteří hrají hru FIFA a soutěží s e-sport týmy jiných klubů v soutěži jménem E:Liga.

Oblíbenost e-sportu roste od doby pandemie a rozhodnutí vytvořit vlastní tým v tomto odvětví může vést k získání nových partnerství se sponzory a také může přilákat nové fanoušky mladší generace. Klub tím zároveň rozšiřuje možnosti své prezentace, buduje svou popularitu a rozšiřuje svou značku.

7 SWOT analýza

Pro získání bližšího pohledu na problematiku související s řízením klubu a jeho ekonomickou situací, byla sestavena SWOT analýza, která posuzuje celkovou situaci fotbalového klubu FK Pardubice. SWOT analýza je zaměřena na hodnocení silných a slabých stránek, ale také na hodnocení příležitostí a hrozeb vybraného fotbalového klubu.

7.1 Silné stránky

- **Vtaky s městem Pardubice**

Klub FK Pardubice má s městem Pardubice velmi dobré vztahy. Město zafinancovalo rekonstrukci Letního stadionu a podpořilo tak rozvoj klubu. Díky této investici může klub FK Pardubice setrvat v nejvyšší fotbalové lize. Dobré vztahy napomáhají k rozvoji infrastruktury klubu FK Pardubice.

- **Kvalitní tréninkové zázemí a akademie**

Zázemí klubu FK Pardubice je na vysoké úrovni. Klub využívá ke svému fungování několik areálů a hráči mají k dispozici veškeré potřebné vybavení.

Mládežnické týmy klubu FK Pardubice hrají nejvyšší soutěže a klub se zaměřuje na výchovu mladých hráčů, kterým poskytuje veškeré prostředky nutné pro jejich rozvoj.

- **Stabilní vedení klubu**

Vedení klubu si zakládá na stálé komunikaci s hráči a pravidelně s nimi přichází do kontaktu. Vedení klubu je stabilní a od doby založení klubu FK Pardubice nezaznamenalo žádné větší změny.

7.2 Slabé stránky

- **Omezené finanční zdroje**

Klub FK Pardubice má v porovnání s jinými týmy v nejvyšší fotbalové lize v České republice omezené finanční zdroje. I přes to, že klub FK Pardubice má generálního sponzora, tak nedisponuje partnerstvím s takovým sponzorem, který by do klubu byl ochoten investovat větší finanční prostředky.

- **Malá fanouškovská základna**

Klub FK Pardubice se nachází v relativně malém městě a v porovnání s jinými týmy ve FORTUNA:Lize nedisponuje tak velkou fanouškovskou základnou. To se může projevat na příjmech za prodej vstupenek na zápasy a na příjmech za prodej předmětů z fanshopu.

- **Pozornost médií**

Klub FK Pardubice je považován za menší klub a mediální zájem o něj je velmi nízký. Mimo to, že postoupil do nejvyšší české fotbalové soutěže, nemá žádné jiné úspěchy. Z toho důvodu pro klub FK Pardubice může být obtížnější navázat spolupráci s novými sponzory.

7.3 Příležitosti

- **Rozšíření fanouškovské základy**

Rekonstrukcí fotbalového stadionu v Pardubicích a tím, že A-tým hraje nejvyšší soutěž, může klub FK Pardubice přilákat nové fanoušky. Město Pardubice žije sportem a lidé jsou zvyklí chodit podporovat domácí hokejový klub. Návratem mistrovských utkání do Pardubic mohou lidé začít chodit podporovat i fotbalový klub FK Pardubice.

- **Lepší sportovní výkony**

Zlepšení sportovních výkonů a umístění se na vyšších příčkách tabulky by pro klub mohlo znamenat větší mediální zájem, přilákání nových hráčů, fanoušků a sponzorů. To vše by mělo vliv na zlepšení finanční situace klubu FK Pardubice.

- **Zaměření se na marketing**

Pokud klub bude investovat do marketingu a bude využívat dostupných digitálních technologií, může tím docílit zvýšené pozornosti ze strany fanoušků a sponzorů. Tím by se mohly vytvořit nová partnerství a zvýšit příjmy z reklamy.

7.4 Hrozby

- **Sestup z nejvyšší soutěže**

Česká nejvyšší soutěž je velmi konkurenční prostředí a sestup z první ligy by pro klub FK Pardubice mohl znamenat ztrátu sponzorů a finančních prostředků. Tato ztráta by vznikla v důsledku nižších dotací pro týmy působící ve druhé lize, nižší atraktivnosti pro fanoušky a v důsledku ztráty finanční odměny za vysílací práva.

- **Odchod hráčů**

V klubu FK Pardubice působí kvalitní hráči, kteří by nejen v případě sestupu mohli hledat jiné angažmá. To by pro klub znamenalo povinnost investovat prostředky na přivedení nových hráčů.

V kádru klubu v sezoně 2022/2023 působí devět hráčů na hostování, kteří se po konci sezony budou vracet do svých mateřských klubů, což pro klub FK Pardubice znamená, že odejde téměř polovina týmu.

- **Zhoršení ekonomické situace**

Hospodaření klubu FK Pardubice je kolísavé a jakékoli zhoršení ekonomické situace by pro klub mohlo být kritické. Za zhoršením ekonomické situace by mohl stát odchod klíčových sponzorů v důsledku ekonomická krize. V důsledku toho by klub FK Pardubice měl nižší rozpočet a nemusel by mít potřebné finance pro udržení hráčů a realizačního týmu v klubu.

8 Opatření vedoucí ke zvýšení prosperity

Navrhovaná opatření se vztahují zejména k zvýšení ekonomické prosperity klubu FK Pardubice. Ekonomická prosperita sportovní organizace je závislá nejen na příjmech a výdajích, ale i na managementu a personální struktuře, sportovních výsledcích, infrastruktuře, marketingu nebo také na mládeži a sponzorech. Všechny tyto oblasti sportovní organizace jsou analyzovány v předchozích kapitolách, které se zaměřují na to, jak jsou těmito oblastmi ovlivňovány právě příjmy fotbalového klubu související se zvýšením prosperity. Před návrhy opatření byla zmapována aktuální situace fotbalového klubu FK Pardubice pomocí SWOT analýzy. Navržená opatření popisují, jaké jsou možnosti zvýšení příjmů nebo snížení výdajů ve výše jmenovaných oblastech a tím pádem i možnosti zvýšení prosperity klubu FK Pardubice.

Změna personálního složení A-týmu a přestupové strategie

Aktuální soupiska A-týmu je tvořena čtyřmi brankáři a dvaceti pěti hráči. Všichni z těchto hráčů mají profesionální smlouvy, které zavazují klub k placení měsíční výplaty. Většina profesionálních týmů v České republice pracuje s kádrem složeným z dvaceti hráčů a třech brankařů. Ostatně to, že by vedení klubu chtělo mít kádr složený z dvaceti hráčů a třech brankařů, potvrdil i současný trenér A-týmu. Fotbal se hraje s deseti hráči v poli, a proto při tréninkových jednotkách není potřeba více než dvaceti hráčů, kteří zvládnou vytvořit dva plné týmy. Z výše uvedeného vyplývá, že kdyby klub ukončil spolupráci s pěti hráči a jedním brankářem, mohl by tím výrazně snížit náklady. Průměrná měsíční odměna profesionálního fotbalového hráče v nejvyšší soutěži se pohybuje v rozmezí třiceti až padesáti tisíci Kč. Tyto odměny jsou v závislosti na stáří a zkušenostech hráče a finančních možnostech klubu. Když by klub rozvázal spolupráci s pěti hráči a jedním brankářem, kde by každý z nich měl smlouvu na 30 000 Kč měsíčně, tak by se snížily náklady o 2 100 000 Kč za rok. Pokud by nějaký hráč byl zraněn, tak je zde možnost doplnit počet hráčem z B-týmu. Hráči, kteří projdou akademií až do B-týmu by měli být připraveni v případě potřeby doplnit A-tým. Zde se projevuje další skutečnost, a tou je práce s mládeží v rámci akademie klubu.

Klub FK Pardubice svou přestupovou strategii prezentuje tak, že cílem klubu je vychovávat své vlastní hráče pro A-tým. Strategie nákupu hráčů je soustředěna na nákup mladých, pracovitých a perspektivních hráčů, se kterými chce klub jakožto

kmenovými hráči dále pracovat. V současné době je v A-týmu devět hráčů včetně brankařů na hostování z jiného týmu. Drtivá většina těchto hráčů hraje pravidelně v základní sestavě. Klub FK Pardubice by se návratem ke své strategii, kde by dával větší prostor svým kmenovým hráčům a zaměřoval se na nákup mladých a perspektivních, kteří doplní zkušenější hráče, dostal do situace, kdy by nemusel každé přestupové období domlouvat příchody dalších hráčů na hostování, protože ty stávající odcházejí zpět do mateřských klubů. Tím by vznikl prostor pro práci a zviditelnění kmenových hráčů FK Pardubice, kteří by následně mohli být prodáni nebo by napomáhali klubu k dosahování sportovních cílů.

Práce s mládeží

V současné době jsou součástí kádru A-týmu jen čtyři hráči, kteří prošli akademií. Nefunguje zde ani prodej hráčů z akademie do jiných klubů kromě několika ojedinělých případů. To poukazuje na neschopnost mladých hráčů, kteří projdou klubovou akademií, prosadit se v dospělém fotbale na profesionální úrovni.

V rámci práce s mládeží by trenéři měli mít možnost účastnit se stáží v jiných klubech, kde by jim bylo umožněno poznat filozofii práce s mládeží jiných a mnohdy lepších fotbalových klubů. Snížením výdajů v rámci A-týmu, by mohly být uvolněny finance pro uzavření smluv s perspektivními hráči z mládeže a B-týmu. Tím by hráči měli motivaci na sobě dále pracovat a mohli by se soustředit na fotbal, Zabránilo by jim to v ukončení fotbalové kariéry z důvodu hledání jiného příjmu v rámci práce nebo brigády. Toto v praxi funguje v jiných týmech v České republice, jako je AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň nebo SK Slavia Praha.

I přes to, že klub FK Pardubice nemá stejný rozpočet jako výše zmíněné týmy, tak by mohl hráče, kterým nabídne smlouvu a chce s nimi pracovat do budoucna, vytipovat na základě dlouhodobého pozorování výkonů hráče v akademii. Pokud by z akademie vycházeli kvalitní hráči, tak by je klub buď mohl zařadit do A-týmu a dále s nimi pracovat nebo by je mohl prodat. To by klubu FK Pardubice mohlo napomoci k vyšším příjmům a k dosahování lepších sportovních výsledků.

Navázání nových partnerství

Navazování partnerství se sponzory je pro fungování klubu FK Pardubice stěžejní. Klubu se podařilo uzavřít několikaletou smlouvu s novým generálním partnerem. Výčet partnerů klubu FK Pardubice je dlouhý a rozmanitý, ale klub by se na hledání nových

sponzorů měl soustředit neustále. Jednou z možností, kam směřovat pozornost, jsou partnerství, ze kterých budou profitovat přednostně hráči. Jedná se o společnosti, které se zabývají prodejem doplňků stravy, produktů zaměřených na regeneraci a péči o tělo nebo prodejem fotbalového vybavení. Jednou z navrhovaných společností by mohla být firma Brainmarket. Spolupráce by byla založena na poskytnutí doplňků hráčům nebo možnosti levnějšího nákupu. Další firmou by mohla být společnost 11Teamsport, která se zabývá prodejem fotbalového vybavení, jako jsou kopačky, rukavice, chrániče a jiné doplňky. Tato spolupráce by fungovala také na dodávání určitého vybavení nebo možnosti zlevněného nákupu. Na oplátku by klub FK Pardubice propagoval produkty těchto společností a umožnil těmto společnostem vytvořit marketingovou kampaň podpořenou právě klubem FK Pardubice. Díky těmto partnerstvím by se zlepšily nejen podmínky pro hráče, ale klub by nemusel vynakládat vlastní prostředky pro zajišťování těchto produktů a mohl by tím snížit výdaje.

Další možností, jak zvýšit prosperitu klubu, je uzavřít partnerství s jiným fotbalovým klubem. V případě klubu FK Pardubice by se mohlo jednat o domluvě spolupráce s druholigovým klubem MFK Chrudim. Spolupráce by fungovala na vzájemné výměně a finanční podpoře hráčů. Klub FK Pardubice by mohl posílat nadějně, mladé hráče, kteří potřebují získat zkušenosti v dospělém fotbale, do MFK Chrudim, která působí v druhé nejvyšší fotbalové lize, a navíc jsou obě města vzdálena pouhých deset kilometrů od sebe. Klub MFK Chrudim by tak získal kvalitní hráče, s jejichž financováním by klubu napomáhal klub FK Pardubice, který by tím do budoucna získal mladé hráče se zkušenostmi z dospělého fotbalu a z profesionální soutěže, které by nemusel odnikud kupovat, a naopak by je pak mohl například prodat nebo zařadit do vlastního A-týmu.

Marketing a propagace

Provedené hodnocení aktivit zaměřujících se na zvyšování příjmu ukazuje, že klub FK Pardubice vložil do marketingu a propagace v roce 2021 a 2022 velké úsilí a finance. Přesto jsou v rámci marketingu a propagace možnosti, které by klub FK Pardubice mohly posunout a zvýšit jeho oblíbenost a zajistit mu tak nové fanoušky a zájem sponzorů.

Jednou z možností je vytvoření vlastního streamovacího kanálu, kam by byl přidáván obsah, jako jsou videa, fotky nebo rozhovory. Tento kanál by byl pro diváky za měsíční

předplatné. Tvořený obsah by musel mít přidanou hodnotu, aby byl pro fanoušky ochotné platit měsíční členství nějakým způsobem zajímavý a přínosný. Součástí předplatného by bylo zlevněné vstupné, elektronický bulletin a další podobné výhody, které přináší eFKarta. Právě eFKarta by šla zařadit do měsíčního předplatného, aby se výhody propojily. Exkluzivní obsah by dále přinášel možnost setkání s hráči, videa z tréninků a zápasů nebo také sledování celých zápasů živě. Celkově by fanoušek byl více propojen s fungováním klubu a hlavně A-týmu. Navrhovaná výše měsíčního předplatného je 200 Kč. Touto částkou by si klub za polovinu sezony zajistil větší sumu, než když by si fanoušek koupil dražší verzi eFKarty, a zároveň by byl zajištěn pravidelný měsíční přísun financí. Benefity, které by členství přineslo mají větší hodnotu než 200 Kč, a proto by se s cenou dalo po provedení průzkumu mezi fanoušky hýbat.

Další možností, kterou využilo několik zahraniční klubů, je vytvoření vlastního dokumentu. Tento dokument by mapoval celý průběh sezony A-týmu a byl by rozdělen na několik dílů. Nejenže by nechal fanoušky a veřejnost nahlédnout do zákulisí klubu, ale mapoval by výhry, porážky a emoce, které sebou profesionální sport přináší. V České republice podobným způsobem zapojuje fanoušky do dění AC Sparta Praha, která na YouTube přidává videa s názvem Bud' v týmu. Dokument by klub FK Pardubice mohl publikovat také na YouTube nebo na svém vlastním streamovacím kanále, který by byl vytvořen v rámci předplatného, o kterém je psáno v minulém odstavci. Fanoušci fotbalu často nevědí, jak to v profesionálním klubu, který hraje nejvyšší soutěž funguje, a možnost nahlédnutí do zákulisí by je mohla zajímat. Klub FK Pardubice by vlastní dokument mohl využít k získání nových sponzorů a také k vyšším příjmům z reklamy, protože dokument by byl dobrou příležitostí pro firmy, jak zviditelnit svou značku.

Investice do modernizace

Navzdory tomu, že klub FK Pardubice investoval v roce 2022 prostředky na vybavení nově zrekonstruovaného stadionu, tak existují možnosti, kam je možné vložit další prostředky, za účelem modernizace infrastruktury.

Klub FK Pardubice disponuje dvěma hřišti s umělou trávou. Jedno je v areálu v Ohrazenicích a druhé vedle CFG Arény. Klub by mohl investovat do zastřešení minimálně jednoho z těchto hřišť pomocí nafukovací haly. Nafukovací hala dokáže

vytvořit lepší podmínky pro hráče během zimních měsíců, protože uvnitř haly se udržuje vyšší teplota, než je venku a hráči tak nemusí trénovat v zimě nebo za nepříznivého počasí. Zároveň klub uvádí na svých stránkách, že hřiště s umělou trávou v Ohrazenicích během zimy pronajímá. Investicí do nafukovací haly by klub mohl zvýšit ceny za pronájem a také přilákat více zájemců. Pronájem volných hřišť nebo například posilovny, která je také v areálu v Ohrazenicích, by klub mohl provozovat celý rok a zvýšit tím své příjmy.

V roce 2022 stál pronájem hřiště s umělou trávou v Ohrazenicích na jednu hodinu pro dospělé 1 300 Kč bez osvětlení a 1 600 Kč s osvětlením. Pro mládež byla cena za pronájem na jednu hodinu stanovena na 500 Kč bez osvětlení a na 800 Kč s osvětlením. (FK Pardubice, 2017)

Investice do dvouplášťové nafukovací haly by činila přibližně 2 000 000 Kč. Tuto částku by mohlo poskytnout město Pardubice, protože město Pardubice je vlastníkem areálu v Ohrazenicích. Nájem by se mohl o 50 % zvýšit. Návratnost investice by se odvíjela od využití haly veřejností.

Závěr

Záměrem bakalářské práce bylo navrhnout možnosti pro zvyšování prosperity fotbalového klubu FK Pardubice. Dále bylo cílem bakalářské práce analyzovat hospodaření a způsoby financování a zhodnotit jednotlivé aktivity související s řízením sportovní organizace.

Teoretická část bakalářské práce je teoretickou základnou pro seznámení čtenáře s problematikou managementu zvolené sportovní organizace a zaměřením na její financování.

Pomocí analýzy hospodaření vybrané sportovní organizace byla zjištěna struktura jejich příjmů a výdajů. Dále byly zkoumány způsoby získávání finančních prostředků. Následně byly zhodnoceny aktivity, které vybraná sportovní organizace vykonává za účelem zvyšování jejich příjmů.

Výsledkem analýzy hospodaření a způsobů získávání finančních prostředků vybrané sportovní organizace, bylo zjištěno, že hospodaření dané sportovní organizace je z důvodu investic v posledních dvou letech kolísavé a největší podíl na získávání finančních prostředků mají dotace, komerční příjmy, vysílací práva a členské příspěvky. Ze zhodnocení aktivit souvisejících s řízením vybrané sportovní organizace, které organizace podniká za účelem zvyšování příjmů, vyplývá, že vedení dané sportovní organizace se na tuto problematiku hlavně v roce 2022 zaměřilo a uskutečňuje kroky nejen ke zvyšování příjmů, ale i k celkovému zvýšení prosperity.

Na základě zjištěných informací byla navržena možná opatření, která by mohla vést ke zvyšování prosperity vybrané sportovní organizace v následujících letech. Zároveň je nutné podotknout, že současné aktivity spojené s problematikou bakalářské práce, které společnost podniká, jsou dle autora efektivní.

Seznam použitých zdrojů

- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Management](#)
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. (2017). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (2. vyd.). Elsevier. <https://www.pdfdrive.com/managing-sports-organizations-second-edition-responsibility-for-performance-fundamentals-of-sport-management-fundamentals-of-sport-management-e185169111.html>
- Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. East West.
- Čáslavová, E. (2004). *Management v tělesné výchově a sportu: (vybrané kapitoly)* (2. vyd.). Karolinum.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Český a slovenský fotbal v číslech (n.d.). *Diváci – průměrná návštěva*. Dostupné 4. 4. 2023 z <https://www.csfotbal.cz/prvni-liga/kluby/divaci?ord=&by=&od=95&do=98&dv=1>
- Exner, J. (2020). *Právní rámec sportovních organizací v ČR*. Univerzita Karlova. https://ftvs.cuni.cz/FTVS-677-version1pravni_ramec_sportovnich_organizaci_v_cr_jan_exner.pdf
- FK Pardubice (2012). *Partneři a sponzoři klubu*. Dostupné 4.4. 2023 z [Partneři a sponzoři klubu \(fkpardubice.cz\)](#)
- FK Pardubice (2012). *Stručná historie klubu*. Dostupné 3. 4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/1544/Strucna-historie-klubu.html>
- FK Pardubice (2012). *Vedení klubu*. Dostupné 3. 4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/1552/Vedeni-klubu.html>
- FK Pardubice (2017). *Kontakty*. Dostupné 3. 4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/1553/Kontakty.html>
- FK Pardubice (2017). *Pronájem hřiště s umělou trávou*. Dostupné 20. 4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/1589/Pronajem-hriste-s-umelou-travou.html>

- FK Pardubice (2017). *Stadiony, na kterých hrajeme*. Dostupné 3. 4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/4113/Stadiony-na-kterych-hrajeme.html>
- FK Pardubice (2017). *Vstupenky na domácí utkání*. Dostupné 4.4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/1543/Vstupenky-na-domaci-utkani.html>
- FK Pardubice (2022). *Proběhla předsezónní tisková konference FK Pardubice*. Dostupné 4.4. 2023 z <http://fkpardubice.cz/news/17047/Proběhla-předsezonní-tisková-konference-FK-Pardubice.html>
- FK Pardubice (n.d.). *Členské příspěvky*. Dostupné 4.4. 2023 z [FK Pardubice](http://fkpardubice.cz)
- Fotbalová asociace České republiky (2019). *Stanovy 2019*. Dostupné 12. 1. 2023 z: <https://urednideska.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/231?category=1>
- Giulianotti, R. (2015). *Sport: A critical sociology* (2. vyd.). Polity Press. https://archive.org/details/sportcriticalsoc0000giul_y0s2/mode/2up?view=theater
- Grexa, J., & Strachová, M. (2011). *Dějiny sportu*. Masarykova univerzita Brno. <https://www.bookport.cz/ukazka/dejiny-sportu-4946/>
- Hommerová, D., Brunclíková, K., Konečný, P., Hyánek, V., Hladká, M., Vojtíšek, P., Kopecká, M., Hejduková, P., Krechovská, M., Šlehoferová, T., Hirt, T., Tluchoř, J., & Dvořáková, T. (2020). *Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby*. Západočeská univerzita v Plzni
- Jarvie, G. (2006). *Sport, Culture and Society: An Introduction* (2. vyd.). Routledge. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/18311/1/115pdf.pdf>
- Kinicki, A., & Williams K. B. (2018) *Management: A Practical Introduction* (8. vyd.). McGraw-Hill Education. [https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/MANAGEMENT_8E_a_practical_introduction%20\(1\).pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/MANAGEMENT_8E_a_practical_introduction%20(1).pdf)
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Řízení neziskových organizací](http://www.bookport.cz)
- Kurzy.cz (n.d.). *FK PARDUBICE, z.s.*. Dostupné 3. 4. 2023 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27041549/fk-pardubice-z-s/>

Kurzy.cz (n.d.). *Fotbalový klub Pardubice a.s.* Dostupné 3. 4. 2023 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27583473/fotbalovy-klub-pardubice-as/>

Ligová fotbalová asociace (n.d.). *O nás.* Dostupné 12. 1. 2023 z: <https://www.lfafotbal.cz/o-nas>

Malý, J. (2023). *Do fotbalu se má přihrnout za televizní práva více peněz. Tvrdík řekl, kdy bude kalibrovaná čára.* Sport.cz. <https://www.sport.cz/clanek/fotbal-ceska-1-liga-do-fotbalu-se-ma-prihrnout-za-televizni-prava-vice-penez-tvrdik-rekl-kdy-bude-kalibrovana-cara-4035042>

ManagementMania (2016). *Cestovní ruch.* Dostupné 20. 1. 2023 z <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Masteralexis, P. L., Barr, A. C., & Hums, A. M. (2012). *Principles and Practice of Sport Management* (4. vyd.). Jones & Bartlett learning. https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=MonAzzQLYRkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Principles+and+Practice+of+Sport+Management,+by+Lisa+P.+Masteralexis,+Human+Kinetics,+2016.&ots=CePoVZInju&sig=AgvpgBGsknZoFrWZhhnPh6PtDtpI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Mezinárodní fotbalové asociace (2023). *Fotbal,* Dostupné 13. 1. 2023 z <https://www.fifa.com/>

Mezinárodní olympijský výbor (2021). *What is sport?* Dostupné 13. 1. 2023 z <https://www.olympic.org/what-is-sport>

Miloslav, S., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. vyd.). Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Manažerská ekonomika](#)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2009). *Koncepce státní podpory sportu v České republice.* Dostupné 13. 1. 2023 z file:///C:/Users/hal%C3%AD/Downloads/koncepce_statni_podpory_sportu_v_CR.pdf

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* Harper & Row Publishers. <https://archive.org/details/natureofmanageri00055/page/n5/mode/2up?view=theater>

- Müllerová, L., & Šindelář, M. (2022). *Účetnictví a daně kapitálových obchodních společností pro všechny s.r.o. a a.s.* Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Účetnictví a daně kapitálových obchodních společností](#)
- Národní sportovní agentura (2001). *Definice profesionálního sportovce*. Dostupné 13.1. 2023 z: <https://agenturasport.cz/definice-profesionalniho-sportovce/>
- Národní sportovní agentura (2020). *Výzva COVID-Sport 2*. Dostupné 3. 4. 2023 z <https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2020/11/Vyzva-I-programu-COVID-SPORT-II-ve-zneni-dodatku-c1.pdf>
- Nová, J. (2014). *Management sportu – teorie, případové studie, kvalita*. Masarykova univerzita Brno
- Novotný, J., Eysseltovej, S., Fukalová, N., Hobza, V., Kotáb, J., Marešová, K., Nekola, J., Novák, T., Provazníková, R., Ščiklin, A., & Vltavská, K. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer ČR
- Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky* (2. vyd.). Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky](#)
- Pošvář, Z., & Erbes, J. (2008). *Management I* (2. vyd.). Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- Rektořík, J., Gáillová, T., Hrbolka, D., Kotyza, P., Mrnušík, P., Nová, J., Pirožek, P., Póč, D., Kateřina Šmajzrová, K., & Vít, D. (2015). *Projektový management ve sportu*. Masarykova univerzita. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Projektový management ve sportu](#)
- Sluka, T. (2007). *Profesionální sportovec (právní a ekonomické aspekty)*. Havlíček brain team.
- Stanjura, J., & Topinka, J. (2001). *Občanská sdružení ve sportu (Právní, účetní a daňové problémy)*. Olympia
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Wolters Kluwer.

Štědroň, B., Husák, L., Janák, V., Kaprálková, M., Kostrec, M., Opelík, D., Ruda, T., Šíma, J., & Voráček, J. (2021). *Manažerské rozhodování a sport*. Karolinum. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Manažerské rozhodování a sport](#)

Topinka, J., & Stanjura, J. (2001). *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. Olympia.

Transfermarkt (n.d.). *FK Pardubice*. Dostupné 5. 4. 2023 z [FK Pardubice - Transfers 22/23 | Transfermarkt](#)

Veřejný rejstřík a Sbírka listin (n.d.). *Sbírka listin – FK PARDUBICE, z.s.* Dostupné 13. 4. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67898185&subjektId=808570&spis=646229>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin (n.d.). *Sbírka listin – Fotbalový klub Pardubice a.s.* Dostupné 13. 4. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69840>

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Grada Publishing.

Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Podniková ekonomika](#)

Votík, J. (2016). *Fotbal, trénink budoucích hvězd (2. vyd)*. Grada publishing. <https://www.bookport.cz/ukazka/fotbal-trenink-budoucich-hvezd-2939/>

Wise, N., A., & Meyer S., B. (1997). *International sports law and business*. Kluwer law international.

https://books.google.cz/books?id=TnkuSogCVyIC&pg=PR12&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Seznam tabulek

Tabulka 1: Role a dovednosti manažera	20
Tabulka 2: Činnosti manažera ve sportu.....	21
Tabulka 3: Aktiva společnosti v letech 2020-2022 (tis. Kč)	41
Tabulka 4: Pasiva společnosti v letech 2020-2022 (tis. Kč).....	43
Tabulka 5: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2020-2022 (tis. Kč)	45
Tabulka 6: Aktiva spolku v letech 2020-2022 (tis. Kč).....	47
Tabulka 7: Pasiva spolku v letech 2020-2022 (tis. Kč)	48
Tabulka 8: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty v letech 2021-2022 (tis. Kč) 50	

Seznam obrázků

Obrázek 1: Oblasti managementu sportu	17
Obrázek 2: Obecné schéma spolku	25
Obrázek 3: Členění obchodních korporací	26
Obrázek 4: Obecné schéma akciové společnosti	26
Obrázek 5: Členění národního hospodářství.....	28
Obrázek 6: Logo FK Pardubice	37
Obrázek 7: Hodnota aktiv a pasiv FK Pardubice, a.s. ve sledovaném období (tis. Kč) .	44
Obrázek 8: Vývoj výsledků hospodaření společnosti ve sledovaném období (tis. Kč)..	46
Obrázek 9: Struktura složení aktiv spolku ve sledovaném období (tis. Kč).....	48
Obrázek 10: Struktura složení pasiv spolku ve sledovaném období (tis. Kč)	49
Obrázek 11: Struktura celkových výnosů spolku ve sledovaném období (tis. Kč)	51
Obrázek 12: Struktura celkových nákladů spolku ve sledovaném období (tis. Kč)	52
Obrázek 13: Porovnání výnosů a nákladů spolku v letech 2021-2022 (tis. Kč).....	53
Obrázek 14: Tržby za prodej zboží v letech 2021-2022 (tis. Kč).....	57

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
AFC	Asijská fotbalová konfederace
CAF	Konfederace afrického fotbalu
CONCACAF	Konfederace fotbalové asociace Severní, Střední Ameriky a Karibiku
ČFL	Česká fotbalová liga
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FIFA	Mezinárodní federace fotbalových asociací
FNL	Fortuna:Národní liga
LED	Light-Emitting Diode (elektroluminiscenční dioda)
n.d.	není datováno
OFC	Fotbalová konfederace Oceánie
PR	Public relations
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
UEFA	Evropská fotbalová asociace
VIP	very important person (velmi důležitá osoba)
z.s.	zapsaný spolek

Abstrakt

Halász, J. (2023). *Možnosti zvyšování prosperity zvolené sportovní organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Sportovní organizace, hospodaření, analýza, financování, prosperita

Cílem bakalářské práce je navrhnout možnosti zvýšení prosperity fotbalového klubu FK Pardubice. Úvod práce je zaměřen na teoretické charakterizování tématiky. Kapitoly v teoretické části bakalářské práce pojednávají o sportu, fotbalu, sportovních organizacích, managementu sportovních organizací a o tématice financování sportovních organizací. Autor dále provádí charakteristiku klubu FK Pardubice, po které je provedena analýza hospodaření. Analýza hospodaření se zabývá rozvahou a výkazem zisku a ztráty za vymezené období. Výstup z analýzy je zaměřen především na zdroje získávání financí. Autor pokračuje hodnocením aktivit souvisejících s řízením sportovní organizace, které mají vliv na zvyšování příjmů. V závěru práce autor navrhuje možná opatření, která by mohla zvýšit prosperitu fotbalového klubu FK Pardubice.

Abstract

Halász, J. (2023). *Opportunities to Increase the Prosperity of the Chosen Sports Organisation* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Sports organizations, management, analysis, financing, prosperity

The objective of the bachelor thesis is to propose ways to increase the prosperity of the football club FK Pardubice. The introduction of the thesis is focused on the theoretical characterization of the topic. The chapters in the theoretical part of the bachelor thesis deal with sport, football, sports organizations, management of sports organizations and the topic of financing of sports organizations. The author also carries out a characterization of the club FK Pardubice, after which an analysis of the economic situation is carried out. The economic analysis deals with the balance sheet and profit and loss statement for the defined period. The output of the analysis focuses mainly on the sources of fundraising. The author goes on to evaluate the activities related to the management of the sports organization that have an impact on increasing revenue. In the conclusion of the thesis, the author suggests possible measures that could increase the prosperity of the football club FK Pardubice.