



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

EKONOMIKA FC VYSOČINA JIHLAVA, A.S.

ECONOMY OF FC VYSOČINA JIHLAVA, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUBOŠ JAROŠ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jaroš Luboš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Ekonomika FC Vysočina Jihlava, a.s.

v anglickém jazyce:

Economy of FC Vysočina Jihlava, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E.: Management sportu. 1. vyd. Praha: East West Publishing a East Publishing Praha, 2000. ISBN 80-7219-010-5

KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2004. ISBN 80-7179-802-9

KOTLER, P.: Marketing Management. Praha: Grada, 2001.
ISBN 80-247-0016-6

NOVOTNÝ, J.: Ekonomika sportu. Praha: ISV, 2000. ISBN 80-85866-68-4

SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2000. ISBN 80-247-9069-6

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje současnou ekonomickou situaci fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava, a.s., včetně analýzy motivů a podmínek pro sponzorování klubu. Primární úlohou této práce bylo vytvoření teoretického popisu problematiky marketingu (resp. marketingového mixu) a finanční analýzy, a následně jejich praktické využití při vyhodnocení celkové ekonomické situace fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava, a.s. v období 2005 – 2007.

Abstract

The thesis analyses the current economic position of the football club FC Vysočina Jihlava, a.s. (joint-stock company), including the analysis of motives and conditions for the sponsorship of the club. The primary task of this thesis was to create a theoretical description of the points at issue of marketing (or marketing mix) and financial analysis and consequentially their practical use for the appraisal of general economic position of the football club FC Vysočina Jihlava, a.s. in the period 2005-2007.

Klíčová slova

FC Vysočina Jihlava, ekonomika fotbalového klubu, marketingový mix, finanční analýza

Keywords

FC Vysočina Jihlava, Economy of football club, marketing mix, financial analysis

Bibliografická citace práce

JAROŠ, L. Ekonomika FC Vysočina Jihlava, a.s. . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. Května 2009

.....

Podpis

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval a vyslovil uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce. Především Ing. Tomáši Heráleckému, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce za poskytnutí cenných rad a informací. Dále Ing. Lence Lízalové, Ph.D. za její ochotu a odborné konzultace. Zvláštní poděkování patří Ing. Zdeňku Tulisovi, který mi poskytl dostatek potřebných materiálů a pomohl mi svými cennými znalostmi

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	VYMEZENÍ CÍLŮ PRÁCE.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
3.1	Teorie klubu	13
3.1.1	Buchananův model klubu	13
3.1.2	Praktické uplatnění modelu.....	14
3.2	Marketingový mix fotbalového klubu.....	15
3.2.1	Produkt	16
3.2.2	Cena	17
3.2.3	Distribuce.....	18
3.2.4	Marketingová komunikace	19
3.2.4.1	Reklama.....	19
3.2.4.2	Osobní prodej.....	20
3.2.4.3	Podpora prodeje	21
3.2.4.4	Práce s veřejností	21
3.2.4.5	Přímý marketing	22
3.2.4.6	Sponzorství.....	22
3.2.5	Lidé	22
3.3	Finanční analýza	24
3.3.1	Uživatelé finanční analýzy.....	25
3.3.2	Zdroje informací pro finanční analýzu	26
3.3.3	Metody finanční analýzy.....	27
3.3.3.1	Metoda absolutních ukazatelů.....	28
3.3.3.2	Metoda poměrových ukazatelů	29
3.3.4	Systém ukazatelů Du Pont	35
3.3.5	Bilanční pravidla.....	36
3.3.6	Analýza rozdílových ukazatelů	37
3.3.7	Analýza tokových ukazatelů.....	37
3.3.8	Ekonomický normál	38
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	39
4.1	FC Vysočina Jihlava.....	39
4.1.1	Historie	40
4.1.2	Současnost.....	42
4.1.3	Organizační struktura	43
4.1.4	Competitive balance	45
4.1.5	Kraj Vysočina.....	47
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	49
5.1	Marketingový mix FC Vysočina Jihlava	49

5.1.1	Produkt	49
5.1.2	Cena	50
5.1.3	Distribuce.....	51
5.1.4	Marketingová komunikace	53
5.1.5	Lidé	55
5.2	Analýza motivů a podmínek pro sponzorování FC Vysočina Jihlava	57
5.2.1	SWOT ANALÝZA	57
5.2.2	Nabídka možností prezentace	59
5.2.3	Sponzorský balíček.....	62
5.3	Finanční analýza FC Vysočina Jihlava	65
5.3.1	Horizontální analýza	66
5.3.1.1	Horizontální analýza rozvahy	66
5.3.1.2	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	68
5.3.2	Vertikální analýza.....	70
5.3.2.1	Vertikální analýza rozvahy.....	70
5.3.2.2	Vertikální analýza zisku a ztrát	73
5.3.3	Analýza poměrových ukazatelů	73
5.3.3.1	Ukazatele rentability	74
5.3.3.2	Ukazatele aktivity	76
5.3.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	77
5.3.3.4	Ukazatele likvidity	78
5.3.3.5	Ukazatele kapitálového trhu	79
5.3.3.6	Doplňující informace	79
5.3.4	Systém ukazatelů Du Pont	79
5.3.5	Bilanční pravidla.....	80
5.3.5.1	Zlaté bilanční pravidlo financování.....	80
5.3.5.2	Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	81
5.3.5.3	Zlaté pari pravidlo	81
5.3.5.4	Zlaté poměrové pravidlo	82
5.3.6	Analýza rozdílových ukazatelů.....	82
5.3.6.1	Čistý pracovní kapitál NWC	82
5.3.6.2	Čisté pohotové prostředky	83
5.3.7	Analýza tokových ukazatelů.....	83
5.3.7.1	Analýza Cash-flow	83
5.3.8	Ekonomický normál	84
6	ZÁVĚR	87
	LITERATURA.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

1 Úvod

Na úvod bych rád zmínil, proč jsem si vybral diplomovou práci týkající se ekonomiky fotbalového klubu. Jelikož jsem velkým fanouškem všech sportů obecně, chtěl jsem tímto směrem realizovat svojí diplomovou práci. V této oblasti je v Jihlavě, podle mého názoru, nejlépe fungujícím klubem FC Vysočina Jihlava, a.s., proto jsem se rozhodl po ekonomické stránce obsáhleji analyzovat právě tento fotbalový klub reprezentující celou fotbalovou Vysočinu.

V dnešní době totiž kopaná již není „pouze“ sportovní záležitostí, ale tento fenomén se stal nedílnou součástí společenského života a předmětem byznysu. Na celosvětové vlně zájmu o fotbal se podílí i Česká republika, což potvrzuje velký zájem fanoušků i významných společností o zápasy nejen národního mužstva nebo I. Gambrinus ligy, ale i druhé nejvyšší české soutěže. Bohužel tento velký zájem nepřináší jen požitek ze hry pro hráče a diváky, ale s fotbalovými zápasy je negativně spjato i řádění neukázněných fanoušků, kteří nechodí na stadion kvůli fotbalu, ale kvůli uspokojení svých zvrhlých potřeb.

Divák v kraji Vysočina neměl dlouhou dobu možnost pravidelněji sledovat kvalitní utkání nejvyšších českých soutěží. Nejbližší špičkové celky působily v Brně, Hradci Králové či Českých Budějovicích. Region Vysočiny však přesto nikdy nebyl bílým místem na fotbalové mapě republiky. Pochází odtud řada kvalitních fotbalistů a kopaná se za velkého zájmu aktivně hraje i v té nejzapadlejší vesničce. Nejvyšší soutěž na celé Vysočině dlouhodobě hrál FC PSJ Jihlava, tradiční účastník třetí nejvyšší soutěže – Moravskoslezské ligy. V roce 2000 se klub, za velkého přispění statutárního města Jihlavy, podařilo transformovat na akciovou společnost FC Vysočina Jihlava a o čtvrt roku později se klubu podařilo dosáhnout postupu do II. ligy ČMFS. Do soutěže, kterou dosud žádný fotbalový klub v regionu nehrál. Sportovní a společenský vzestup FC Vysočina pak dosáhl svého prozatímního vrcholu v sezóně 2004/05, kdy senzačně postoupil do nejvyšší soutěže I. Gambrinus ligy. Po okamžitém sestupu následující sezónu se klub ekonomicky a výkonnostně stabilizoval i díky spolupráci s novým akcionářem společností Limar Capital B.V. Postupný a cílevědomý rozvoj FC Vysočina by měl pokračovat i v budoucnu. Snažení by mělo být završeno realizací dalších etap

výstavby stadionu a dlouhodobým zabydlením se v nejvyšší domácí soutěži. V blízké budoucnosti by klub chtěl vytvořit zázemí a předpoklady k účasti v evropských fotbalových pohárech.

FC Vysočina dnes představuje významný prostředek sloužící k zábavě a vyžití obyvatel celého Kraje Vysočina. Tento fotbalový klub tak kvalitním způsobem naplňuje volný čas mládeže a slouží rozvoji jednotlivých podnikatelských subjektů. Především však roste v silný klub, s širokou mládežnickou základnou, který reprezentuje celý region s více než půl milionem obyvatel. Již dnes je FC Vysočina celorepublikovou fotbalovou veřejností vnímána jako bašta mládežnické kopané a jako systematicky pracující klub s velkou perspektivou.

Tento ekonomický a sportovní vývoj klubu je pro mě novou neprobádanou komnatou, a proto bych se chtěl o této problematice dozvědět více informací. Napadá mě tak spousta otázek. Je fotbalový klub závislý pouze na sponzorech, nebo dokáže svůj rozpočet pokrýt výchovou vlastních hráčů, které následně prodá? Kde shání klub své potenciální sponzory a jaké možnosti prezentace jim nabízí? Jakou má takový profesionální tým organizační strukturu a jaká je náplň práce jednotlivých zaměstnanců? Lze aplikovat nástroje finanční analýzy na tak specifický subjekt, jakým bez pochyby fotbalový klub je? Na tyto a mnoho dalších otázek bych rád dostal odpověď v diplomové práci, kterou právě máte možnost číst. Doufám, že pomocí výstupů práce přiblížím nejen sobě, ale i čtenářům problematiku fungování klubu po sportovní, organizační a ekonomické stránce.

2 Vymezení cílů práce

Cílem diplomové práce je analyzování současné ekonomické situace fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava, a.s., včetně analýzy motivů a podmínek pro sponzorování klubu. Primární úlohou této práce je vytvoření teoretického popisu problematiky marketingu (resp. marketingového mixu) a finanční analýzy, a následně jejich praktické využití při vyhodnocení celkové ekonomické situace fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava, a.s. v období let 2005 – 2007.

Diplomová práce je pro větší přehlednost rozdělena na teoretickou část, analýzu současné situace a část praktickou. V prvních dvou kapitolách je popsán úvod a vymezení cílů práce. Třetí kapitola je věnována teoretickým východiskům práce. První část se zaměřuje na teorii klubu, druhá popisuje problematiku marketingového mixu sportovní organizace a třetí vysvětluje jednotlivé nástroje finanční analýzy. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou současné situace. Je zde popsán fotbalový klub, jeho organizační struktura a prostředí, ve kterém působí. Zajímavou součástí je také určení vyrovnanosti ligové soutěže, tzv. competitive balance. V páté kapitole jsou prezentovány vlastní návrhy řešení. V první části je do praktické podoby transformován marketingový mix sportovní organizace. Druhá je věnována analýze motivů a podmínek pro sponzorování FC Vysočina Jihlava včetně nabídky možností prezentace pro sponzory. Ve třetí je zpracována praktická aplikace metod a nástrojů finanční analýzy na fotbalový klub.

Pro splnění cíle této práce byly stanoveny dílčí úkoly:

- Prvním úkolem je popis vývoje a současné situace klubu společně s představením klubové organizační struktury. Zde nelze opomenout ani charakteristiku kraje Vysočina, což se někomu může zdát zbytečné, nicméně pro vedení klubu to je relevantní informační zdroj pro stanovení klubové politiky.
- Druhým úkolem je praktická aplikace marketingového mixu na sportovní organizaci. Součástí je také problematika analýzy motivů a podmínek pro sponzoring klubu, jejíž součástí je také SWOT analýza.

- Třetím úkolem je aplikace jednotlivých metod finanční analýzy. V tomto případě je nutné zdůraznit, že se jedná o analýzu prováděnou na základě veřejně dostupných zdrojů, které fotbalový klub jako akciová společnost musí každoročně zveřejňovat. Proto lze tuto finanční analýzu považovat za externí a dle veřejně dostupných údajů jí může sestavit každý uživatel zájímající se o tuto problematiku. Nicméně je potřebné zdůraznit, že finanční analýza sportovního klubu je velmi specifická a její výstupy nelze srovnávat například s finančními analýzami výrobního sektoru.

Nutné je zmínit také použitou metodologii. Pro řešení prvního úkolu je použita metoda deskripce, ve které jsou využity historické informace klubu a také metoda určení vyrovnanosti ligové soutěže, tzv. competitive balance. Při druhém úkolu jsou využity nástroje marketingového mixu a SWOT analýza. Třetí úkol je zpracován za pomoci nástrojů finanční analýzy – analýza absolutních a poměrových ukazatelů, systém ukazatelů Du Pont, bilanční pravidla, analýza rozdílových a tokových ukazatelů a ekonomický normál.

Při vypracování teoretické části diplomové práce jsem vycházel hlavně z dostupné domácí i zahraniční literatury. Praktická část vychází především z údajů poskytnutých vedením klubu a také na základě výročních zpráv FC Vysočina Jihlava. Další informační zdroje jsem také čerpal z internetu. K vlastnímu zpracování diplomové práce byly použity počítačové programy Microsoft Word 2007 a Microsoft Excel 2007.

3 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska diplomové práce vychází především z domácí a zahraniční literatury. Při zpracování jsem se striktně nedržel jediného zdroje, ale snažil jsem se na danou problematiku udělat ucelený obrázek.

3.1 Teorie klubu

Každá ekonomická teorie má svůj pohled na členění statků. Hamerníková¹ rozlišuje dva základní typy statků:

- čistě veřejný statek
- čistě soukromý statek

Málokdo se však v běžném životě s těmito druhy statků může setkat. Proto narážíme na statky, které nejsou takto vyhraněné a dají se označit jako statky smíšené².

Problematiku teorie klubu zpracoval James Buchanan, který upozornil na statky, které nejsou dělitelné a lze je využívat až do naplnění jejich kapacity. Po úplném vyčerpání kapacity však už není možné, aby statek byl využíván dalšími jedinci.

Teorie klubu je využitelná v mnoha případech např. při stanovení optimální velikosti skupiny, při analýze kapacitního omezení zařízení, při stanovování optimální úrovně daní, nebo poplatků za vstupné.

3.1.1 Buchananův model klubu

Buchananův model klubu je označován jako nejznámější model, který se zabývá problematikou teorie klubu.

¹ HAMERNÍKOVÁ, B. – KUBÁTOVÁ, K.: *Veřejné finance – učebnice*. Praha: Eurolex, 1999. ISBN 80-902752-1-4.

² VALENTA, M.: *Financování činnosti a hospodaření sportovních klubů v ČR*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2001.

Podmínky modelu³:

- náklady a užitek se dělí mezi členy rovným dílem
- neexistuje vnitřní diskriminace
- klub může vyloučit členy ze spotřeby bez dalších nákladů

Problematika Buchananova klubu je podrobněji popsána ve studii Browna a Jacksona⁴: „Buchananův klub je dobrovolné společenství jednotlivců a analýza zkoumá chování jednotlivého člena klubu, které se označuje i . Dále je zde předpoklad, že funkce užitku jednotlivce se dá zapsat ve tvaru: $\max U_i(y_i, X, s)$, kde y_i je spotřeba daného statku i -tým členem, X je smíšený statek a s je velikost skupiny.“

V této souvislosti této problematiky se objevují tři problémy:

- volba optimálních podmínek daného statku
- volba optimálního množství poskytovaného statku
- volba optimální velikosti klubu

3.1.2 Praktické uplatnění modelu

Jak už bylo zmíněno, pomocí modelu můžeme řešit důležité otázky ohledně velikosti skupiny i veřejného statku. Musíme si však položit otázku, zda je tento model využitelný i pro praktické účely. Pokud vezmeme v potaz, že se práce zabývá analýzou fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava, můžeme pro tento účel zvolit jako příklad přestavbu fotbalového stadionu v Jiráskově ulici. Zde je patrné, že se fotbalový klub musel mimo jiné vyrovnat se dvěma problémy⁵:

- velikost skupiny (v našem případě počet fotbalových fanoušků)
- velikost veřejného statku (v našem případě velikost stadionu)

³ KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.

⁴ BROWN, C. V. – JACKSON, P. M.: *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-09-2.

⁵ KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.

Podle mého názoru se klubovým funkcionářům podařilo vystavit adekvátní svatostánek, při jehož konkrétní aplikaci se nepohybovali odděleně po obou křivkách optima, ale snažili se nalézt rovnovážný stav. Stadion tak respektuje velikost divácké základny, potřeby fanoušků, ale také nákladové hledisko.

Buchananův model, lze využít při analýze fungování všech fotbalových klubů. Pokud se na fotbalové kluby podíváme obecně, můžeme rozlišit dvě skupiny klubů:

- profesionální kluby
- zájmové kluby

Status profesionálního klubu je udělován ČMFS pouze prvoligovým a druholigovým klubům. U těchto klubů je možnost využití různých modelů (a nemusí se jednat pouze o Buchananův model) výraznější než v případě zájmových klubů.

Využití se nabízí především v otázce dopravních nákladů, nákladů na soustředění, na regeneraci, na pitný režim apod. Svůj zájem mají samozřejmě také sponzoři, kteří se chtějí zviditelnit. Tyto faktory však přináší velký tlak na vedení klubu, hráče, trenéry i ostatní členy realizačního týmu.

Ačkoli je česká veřejnost přesvědčena o tom, že různé modely fungování klubu nelze aplikovat v našich podmínkách, opak je pravdou. Management předních českých klubů si je velmi dobře vědom faktu, že dnešní tržní prostředí je velmi dravé a zasáhlo i oblast sportu. Proto se snaží využít všech možných prostředků a nástrojů jak optimalizovat fungování klubu a udržovat jej na co nejvyšší úrovni.

3.2 Marketingový mix fotbalového klubu

Marketing ve sportovní organizaci chápeme jako prodej reklamy a spolupráci se sponzory. Příspěvky od sponzorů totiž tvoří až 80 % celkových příjmů většiny klubů. Sponzor ovšem za tuto finanční popřípadě materiální podporu očekává určitá protiplnění. Fotbalový klub většinou poskytuje reklamu a prostor pro prezentaci partnera po určité časové období, které primárně slouží pro zviditelnění se v očích fanoušku, potažmo celé veřejnosti.

3.2.1 Produkt

Dle Vysekalové⁶ můžeme za produkt považovat: „Vše, co může být na trhu nabízeno a směřováno jakožto objekt zájmu o uspokojení určité potřeby, o řešení určitého problému, o poskytnutí určité hodnoty. Může jim být nejen hmotný statek-výrobek, ale i služba nebo dokonce i myšlenka.“

V případě fotbalového klubu je konkrétním produktem fotbalové utkání. Na aplikaci teoretických poznatků produktu fotbalového utkání lze pohlížet z několika úhlů pohledu. Původní Leeflangovu třístupňovou analýzu produktu rozvinul P. Kotler do pěti stupňů. Pro teoretickou část diplomové práce zvolím praktickou kombinaci jejich přístupů.

Jádro produktu

- Je shodné s jeho hlavní funkcí a představuje základní stupeň služby, kterou zákazník skutečně kupuje.
- U fotbalového utkání je jádrem produktu např. pocit sounáležitosti s klubem, zážitek ze sledování zápasu, případně emoce vyvolané okolím (hooligans nebo výkony fotbalistů či rozhodčích).

Formální produkt

- Určuje způsob uspokojení potřeby, která má určitý objektivní základ.
- Fotbalové utkání uspokojuje základní potřebu diváka. Je ovšem rozdíl navštíví-li divák zápas 1. ligy, nebo krajského přeboru.

Rozšířený produkt

- Přidává produktu určité možnosti rozšíření nebo dokompletování různými doplňky a zlepšením.
- Divák má větší pohodlí pro sledování fotbalového utkání po zmodernizování stadionu, nebo pokud je na stadionu umístěn velký panel s videoobrazovkou.

⁶ VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

Vnímaná hodnota produktu

- Je vytvářena subjektivním psychologickým vnímáním spotřebitelů. Obsahuje symboly ostatních úrovní produktu a jejich prožívání zákazníky. Tyto symboly se vykrystalizují do určitého jména či značky produktu.
- Vnímanou hodnotou produktu fotbalového utkání je image fotbalových klubů, kteří se v zápase utkají. S pomocí příznivé image fotbalového klubu lze krátkodobě překlenout období špatné výkonnosti a po tuto dobu může mít klub dobrou návštěvnost i pověst.

3.2.2 Cena

Všechny nástroje z marketingového mixu spotřebovávají finanční prostředky, jediným prvkem, který příjmy vytváří, je cena. Tato důležitá oblast musí být v souladu s ostatními nástroji mixu. Výrazná cenová změna může u spotřebitelů vyvolat hledání jiných produktů, ať už vyšší nebo nižší cenové kategorie.

Každý fotbalový klub by se při určování cen měl rozhodovat podle následujících pěti faktorů⁷:

- **prožívání ceny v rovině „levný – drahý“** – Spotřebitel cenu produktu srovnává s cenou „standardní“, kterou si vytvořil na základě svých znalostí a zkušeností.
- **prožívání „výhodné ceny“** – Cena musí ve spotřebiteli vyvolat pocit, že je nižší než běžná. U fotbalového klubu tento faktor může nastat například při prodeji permanentních vstupenek. Je důležité, aby spotřebitel opravdu vnímal stanovenou cenu jako „výhodnou“.
- **prožívání kvality** – Cenu může spotřebitel považovat jako ukazatel kvality, nejčastěji v případech, kdy cenu nedokáže posoudit na základě jiných kritérií.
- **prožívání cenových rozdílů** – Vychází se z poznatku, že psychologické vzdálenosti mezi cenami nejsou stejné jako objektivní číselné údaje.

⁷ VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

- **prožívání prestiže** – Je jedním z nejdůležitějších prvků. Pro některé spotřebitele je totiž cena součástí sociálního image produktu, který odpovídá požadovanému sociálnímu statutu či prestiži. Dostatečnou prestiží může být pro některé spotřebitele, pokud mohou fotbalové utkání sledovat z nejlepšího místa na stadionu.

V oblasti cenové politiky působí na spotřebitele mnoho faktorů a jedním z důležitých je dozajisté diskriminační cenová tvorba, která využívá několika forem⁸:

- **cena pro různé spotřebitelské segmenty** – Pro různé skupiny spotřebitelů mohou být za stejný produkt používány odlišné ceny (nižší vstupné pro děti, důchodce nebo držitele průkazu ZTP).
- **cena pro různé formy produktu** – Každý fotbalový zápas může mít stanoveno různé vstupné podle své důležitosti nebo zajímavosti. Nižší vstupné může být například pro zápas poháru ČMFS, ve kterém chce klub uspět, a proto cenovým zvýhodněním může přilákat více fanoušků.
- **cena podle doby** – Cena se může měnit v závislosti na tom, v jaký den nebo v jakou dobu se fotbalové utkání odehrává.
- **cena podle místa** – Cenová tvorba může být stanovena podle místa na stadionu. Přestože je produkt (fotbalové utkání) stejný, bude nižší cena do sektorů za brankou, kde je hůře vidět na celou hrací plochu.

3.2.3 Distribuce

S ohledem na klasické distribuční pojetí musíme v případě fotbalového produktu uvažovat naprosto opačně. Cílem je dopravení spotřebitele produktu ve správnou chvíli a na správné místo. Distribuční mix tak v sobě zahrnuje polohu fotbalového hřiště, parkovací plochy, případně autobusy pro fanoušky.

Rozdíl oproti klasickému distribučnímu pojetí nastává i v tom, že produkt (fotbalové utkání) nemůžeme skladovat a hlavním úkolem distribuce, tak je přiměření diváka

⁸ KRÁTKÝ, P.: Ekonomika fotbalového klubu, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.

k návštěvě stadionu a prožití fotbalového utkání na „vlastní kůži“. K tomu následně využíváme čtvrtý nástroj marketingového mixu – marketingovou komunikaci.

3.2.4 Marketingová komunikace

Americký multimilionář Henry Ford je známý nejen jako automobilový magnát, ale jeho výstižné citáty ho proslavili i mezi ekonomickými odborníky. V jedné ze svých známých vět říká, že kdyby měl poslední dolar, vydá ho za reklamu. V oblasti marketingové komunikace je také často citován obchodní magnát John Wanamaker, který prohlásil: „Vím, že polovina nákladů na reklamu je zbytečná, ale nevím, která polovina to je.“

V dnešní době není ve většině oborů problém zboží vyrobit, ale umět ho prodat. Proto je reklama, nebo také komerční komunikace, nezbytnou součástí marketingové strategie. Ta představuje konkrétní koncepci zaměřenou na způsoby uspokojování potřeb zákazníků a dosažení výhod v konkurenčním boji.

Komunikační mix plní dané marketingové a komunikační cíle. Každý z nástrojů má svoje charakteristické znaky i náklady, se kterými je nutno počítat. Cílem tvorby komunikačního mixu je nalezení optimální kombinace jednotlivých komunikačních prostředků a jejich využití způsobem, který odpovídá tržní situaci.

V reklamě se jedná hlavně o image značky. Dobré značky se stávají součástí našeho života a jsou zárukou kvality. Prvořadým cílem reklamy je budování značky. Reklamou totiž lze efektivně a plánovitě zvyšovat hodnotu produktu.

3.2.4.1 Reklama

Peníze jsou hybnou silou světa, což platí i pro sport obecně. Reklama svojí funkcí placené neosobní formy komunikace spotřebitele nejen informuje, ale i přesvědčuje o výhodách a kvalitách propagovaného produktu. Hlavním cílem je udržení stávajících spotřebitelů a získání nových zákazníků. Hlavní nevýhodou reklamy může být její neosobnost a jednosměrná komunikace s veřejností. Hlavními médii využívaných reklamou je inzerce v tisku, televizní spoty, rozhlasové spoty, reklama v kinech a audiovizuálních snímcích.

Druhy sportovní reklamy

Z pohledu marketingové komunikace se nejčastěji mluví o sportovní reklamě, která nepostihuje okruh diváků přímo, ale pomocí různých nástrojů, například prostřednictvím televizních přenosů. Čáslavová⁹ rozlišuje několik druhů reklam:

- reklama na výsledkové tabuli
- reklama na sportovním nářadí a náčiní
- reklama na panelech nebo mantinelu
- reklama na dresech a sportovních oděvech
- reklama na startovních číslech

Sport ovlivňuje miliony lidí na celém světě. V tomto shledávají firmy nevysychající zdroj potenciálních zákazníků. Reklamu lze v zásadě rozdělit do tří kategorií podle cíle sdělení:

- **informační** – Je důležitá v počátku existence produktu, kdy musí informovat o novém produktu, změně ceny, způsobu užívání nebo nových službách.
- **přesvědčovací** – Hlavním významem je využití v prostředí velké konkurence. Jejím posláním je posílení dominance produktu určité firmy, snaha o získání zákazníků konkurenta nebo posílení image firmy v podvědomí spotřebitele.
- **připomínková** – Její snahou je připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná.

3.2.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej je osobním kontaktem, při kterém je možné poznat potřeby druhé strany a podle toho cíleně směřovat prodejní argumentaci. Při rozhodování o nákupu se osobní

⁹ ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. 1. vydání. Praha: East West Publishing a East Publishing Praha, 2000. ISBN 80-7219-010-5.

prodej jeví jako nejefektivnější prostředek komunikačního mixu. K hlavním úkolům osobního prodeje patří¹⁰:

- získání potřebných informací (o prodejních možnostech a konkurenci)
- příprava a plánování prodeje (zjištění informací o zákaznících, příprava prodejní argumentace, taktiky, apod.)
- uzavření obchodního jednání, nákupu
- péče o zákazníka po nákupu (vyřizování reklamací, poskytování dodatečných služeb, atd.)

3.2.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje se snaží o zvýšení prodeje. Patří mezi marketingové techniky, které nejsou součástí běžné motivace spotřebitelů. Jedná se tedy o souhrn různých a svým způsobem výjimečných výhod. Mezi hlavní prostředky podpory prodeje patří dle Vysekalové¹¹:

- soutěže, hry, loterie
- akce na místě prodeje
- výstavky a předvádění na místě prodeje
- zábavné akce
- vzorky, prémie a dary
- kupony, rabaty, úvěry s nízkými úroky

3.2.4.4 Práce s veřejností

Cílem práce s veřejností je předání informací o společnosti s cílem vytvoření příznivého klimatu a získání sympatií, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů.

¹⁰ VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

¹¹ VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

Hlavními prostředky práce s veřejností jsou charitativní dary, dárkové a upomínkové předměty, semináře, tiskové konference, články v tisku nebo lobbying.

3.2.4.5 Přímý marketing

Princip přímého marketingu je založen na budování stálého vztahu se zákazníkem. Výhodou je možnost cíleného oslovení přesně definované skupiny zákazníků. Konkrétním nástrojem této komunikace je oslovení zákazníka prostřednictvím zásilky „do schránky“. Předností přímého marketingu je možnost vyvolat zpětnou vazbu. Hlavními prostředky přímého marketingu jsou prospekty, letáky, brožury, katalogy, telefonní seznamy, atd.

3.2.4.6 Sponzorství

Hlavním úkolem sponzorství je možnost nákupu, či finanční podpory určité události, např. finále poháru ČMFS. Cílem je prezentace obchodní značky, názvu či reklamního sdělení. Všeobecně je sponzoring založen na principu služby a protislužby. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo materiální prostředky na oplátku dostává protislužbu, která mu napomáhá k dosažení jeho marketingových cílů. Jako příklad uvedu společnost STORMWARE s.r.o., kde jsem zaměstnán. Tato firma může poskytnout fotbalovému klubu FC Vysočina Jihlava a.s. svůj produkt, ekonomický systém POHODA, za to, že na dresech bude uvedeno logo společnosti.

Touto formou komunikace může společnost podtrhnout značku firmy nebo produktu právě tam, kde je optimální soustředění cílových skupin (například logo firmy na fotbalovém stadionu nebo při významných kulturních událostech). Sponzoring se obecně soustřeďuje na sportovní, kulturní a sociální oblast.

3.2.5 Lidé

Sportovní organizace, v našem případě fotbalový klub musí při své činnosti postihnout všechny subjekty, které s ní mají souvislost¹²:

- členové (hráči, trenéři, realizační tým, management)

¹² BARTONÍČEK, P.: *Marketing sportovního klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2005.

- sponzoři
- fanoušci
- ostatní (MŠMT, finanční úřady, municipalita)

Hráči a trenéři jsou skupinou lidí, které bez kterých by produkt fotbalového utkání jako takový nemohl fungovat. Právě výkonnost a popularita této skupiny ovlivňuje zájem fanoušků a sponzorů. Ukázkovým příkladem může být návrat Patrika Bergera, který v roce 2008 přestoupil z anglického týmu Aston Villa do pražské Sparty Praha. Tento transfer oblíbeného fotbalisty přilákal do hledišť řadu příznivců, kteří by fotbalové utkání nenavštívili. Pro fotbalovou oblast je typická častá obměna hráčského kádru, která je typická nejen pro bohaté kluby, ale i pro chudé konkurenty. Chudší týmy mohou jít cestou výchovy vlastních odchovanců a poté z prodeje talentovaného hráče pokryjí velkou část svého ročního rozpočtu. Příkladem může být i FC Vysočina Jihlava, kdy například prodeje vlastních odchovanců Jana Štohanzla v lednu 2006 do Teplic, Milana Kopice v červnu 2006 do Sparty Praha, Ondřeje Šourka v roce 2007 do Slavie Praha, Theodora Gebre Selassie v září 2007 do Slavie Praha nebo Michaela Rabušice v říjnu 2008 do Brna pokryly velkou část ročního rozpočtu.

Při prodeji hráčů lze u fanoušků sledovat dva rozdílné postoje. První je spokojen s výhodným prodejem a převládá v něm pocit, že klub uskutečnil skvělý obchod. Druhý naopak vedení klubu nedokáže odpustit prodej oblíbeného hráče a může dokonce na klub zanevřít.

V dnešní době si málokterý klub může dovolit takový přepych, aby odmítl lukrativní nabídku na prodej svého hráče. Toto dokazují i úhlavní ligoví konkurenti Sparta Praha a Slavia Praha, u nichž bylo v minulosti nemyslitelné, aby jakýkoli fotbalista přestoupil z jednoho klubu do druhého, což už v současnosti neplatí. Příkladem je přestup z února 2008, kdy ze Slavie do Sparty přestoupil Martin Abraham.

Mezi důležité faktory pro úspěšné fungování klubu je správně fungující realizační tým. Jeden z nejdůležitějších článků představuje trenér, který představuje spojnicí mezi hráči a managementem klubu. Trenérská práce je náročná a proto má trenér k dispozici minimálně jednoho asistenta, který mu je nápomocen při vedení tréninků, zápasů

a rozborů hry. Každý trenér je povahově jiný, někteří jsou velmi impulsivní a jejich hlas je slyšet až za brány stadionu (František Straka, Petr Rada), další skupinou je tzv. zlatý střed (Stanislav Griga, František Komňacký) a třetí skupinou jsou rozvážní trenéři, kteří nedávají průchod svým emocím (Vítězslav Lavička, Milan Bokša).

Pro trenéry platí v zásadě stejná pravidla jako pro samotné hráče – nejlepší trenér nemusí být vždy tím nejvhodnějším řešením.

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza hraje významnou roli ve finančním řízení podniku. Její pomocí je možné odhalit problémy v hospodaření společnosti a jejich příčiny.

Finanční analýza je formalizovanou metodou, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a poskytuje celou řadu informací k posouzení finančního zdraví podniku. Vyhodnocuje údaje účetních výkazů a pomáhá odhalit slabé i silné stránky finančního hospodaření firmy. Je pohledem do minulosti, ale současně i základnou, z níž se odvíjí podnikatelský záměr pro příští období¹³.

Pro každý management je důležité, aby zde fungovala zpětná vazba, díky níž lze zjistit, zda prováděná činnost byla úspěšná. Informačními zdroji pro zpětnou vazbu musí být kvalitní a objektivní údaje zjištěné v účetnictví, respektive v účetních výkazech. Pomocí správné interpretace těchto čísel lze analyzovat dosavadní vývoj, plánovat budoucí činnost firmy a odhadovat vývoj její finanční situace, vyhlídky a šance do budoucna¹⁴.

Analýza finanční situace a finančního hospodaření by tedy měla nejen zobrazit minulý vývoj a určit příčiny zlepšení nebo zhoršení hospodaření, ale také přispět k volbě nejvhodnějších směrů dalšího finančního vývoje činnosti podniku.

Podstatné je, aby manažeři nebyli údaji přehlčeni, a proto je třeba vybrat jen ty nejdůležitější, které vhodně popisují aktuální situaci.

¹³ KOVANICOVÁ, D a kol: *Finanční účetnictví v kontextu světového vývoje*. 2. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-85967-98-7.

¹⁴ BREHOVSKÝ, L.: *Finanční analýza*, (diplomová práce). Praha: VŠFS 2006.

Za účtelním zpracováním musí tedy následovat analýza jeho výsledků. Při zpracování této analýzy se mohou uživatelé setkat s problémy. V ekonomii totiž neexistují teoretické modely „vzorových“ podniků, každý podnik je originálem. Taktéž nelze přesně pojmenovat platné „správné“ hodnoty ukazatelů. U některých ukazatelů jsou pouze známé doporučené hodnoty, ty však nemusí být ideálními za všech situací, do kterých se podnik může dostat. I výborně použitelné metody zpracování dat v ekonomii mohou selhat¹⁵.

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení úrovně současné finanční situace podniku a jejích příčin, tedy tzv. finanční zdraví podniku. Finanční zdraví podniku je možné posuzovat na základě schopnosti podniku udržet vlastní existenci a produkovat efekty pro vlastníky ve formě, co nejlepších výsledků¹⁶.

3.3.1 Uživatelé finanční analýzy

O informace získané z finanční analýzy se zajímají mnohé subjekty, z nichž každý má jiný subjektivní důvod. Uživateli účetních informací a finanční analýzy jsou¹⁷:

- investoři, tj. akcionáři a ostatní investoři (např. společníci) – Jejich zájmem je především ziskovost vloženého kapitálu, míra rizika a výše dividend. Pro kontrolu sledují stabilitu a likviditu podniku, solventnost a odhad budoucích očekávaných výnosů z vlastního kapitálu.
- manažeři – Jejich cílem je maximalizace hodnoty akcií, musí je ale zajímat i dlouhodobé a operativní finanční řízení.
- zaměstnanci – Důležité je pro ně posouzení jistoty zaměstnání, mzdové a sociální perspektivy.
- obchodní partneři (dodavatelé, zákazníci) – Dodavatele zajímá především platební schopnost, likvidita a dlouhodobá stabilita. Zákazníci vybírají své dodavatele podle toho, zda budou schopni splnit své závazky.

¹⁵ BREHOVSKÝ, L.: *Finanční analýza*, (diplomová práce). Praha: VŠFS 2006.

¹⁶ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.

¹⁷ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.

- banky a jiní věřitelé – Při rozhodování o poskytnutí úvěru banky zjišťují především informace o finančním stavu, zejména o likviditě a zadluženosti potenciálního dlužníka.
- konkurenti – Chtějí posoudit svou pozici ve srovnání s jejich výsledky.
- stát a jeho orgány – Z finanční analýzy čerpají údaje pro statistiku, pro kontrolu daňových povinností, kontrolu podniků se státní účastí nebo např. získání přehledu o finančním stavu podniků se státní zakázkou.
- burzovní makléři – jejich hlavním cílem je učinit správné rozhodnutí při obchodech s cennými papíry.
- analytici, daňoví poradci, účetní znalci, ekonomičtí poradci – potřebují informace pro správnou identifikaci nedostatků a doporučení ke zlepšení stavu.
- odborové svazy, univerzity, novináři, nejširší veřejnost.

Všichni uživatelé potřebují finanční analýzu k tomu, aby mohli na základě srovnávání a zjištění příčin posoudit dosavadní vývoj, predikovat vývoj budoucí a učinit správná rozhodnutí.

3.3.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Základními zdroji používanými pro finanční analýzu jsou výkazy finančního účetnictví, které jsou součástí účetní závěrky tvořené podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví rozvahou, výkazem zisku a ztrát a přílohou účetní závěrky.

Výrazným nedostatkem účetních výkazů je však z hlediska finanční analýzy zobrazení pouze minulosti. Poskytují pouze aktuální údaje, převážně v podobě stavových veličin uváděných k určitému datu, neobsahují výhled do budoucna.

Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních výkazů účetní závěrky a slouží jako podklad pro finanční analýzu. Podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojů jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu, zpravidla jednou ročně ke konci

účetního období. Formálně správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici - tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv. Pořadí položek aktiv je řazeno od nejméně likvidních k nejlíkvidnějším. Pasiva jsou řazeny podle původu prostředků a ukazují nám způsob, jak jsou financována aktiva. Podle vlastnictví členíme pasiva na vlastní a cizí zdroje.

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát podává přehled o nákladech a výnosech. Rozdíl mezi výnosy a náklady vytváří zisk resp. ztrátu za běžné finanční období¹⁸.

Při sestavování výkazu zisku a ztrát je uplatňován tzv. akruální princip, který znamená, že transakce se zachycují a vykazují v tom období, jehož se týkají časově i věcně.

Slabou stránkou výkazu zisku a ztrát je, že s jeho pomocí nelze posoudit likviditu – platební schopnost podniku. Podnik může vykazovat vysoké tržby i zisk v účetnictví, ale ve skutečnosti jeho peněžní příjmy a především stav peněžních prostředků mohou být nízké. Proto je důležité kromě sledování majetkové a finanční struktury dohlížet také na pohyb peněžních prostředků, což je předmětem výkazu cash flow.

Příloha účetní závěrky

Účelem přílohy je podat doplňující a vysvětlující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Základním požadavkem je spolehlivost, neutralita a srozumitelnost vedení účetních záznamů. Její klíčový význam spočívá především v poskytnutí obrazu o majetku, závazcích a vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku.

3.3.3 Metody finanční analýzy

Finanční ukazatele jsou základním kamenem finanční analýzy. Obecně je lze rozdělit na absolutní a poměrové. Pomocí absolutních ukazatelů lze sledovat vývoj absolutních hodnot, např. tržeb jednotlivých druhů nákladů v čase, atd. Úkolem poměrových ukazatelů je sledování vzájemného vztahu jednotlivých položek a jejich vývoj v čase.

¹⁸ BLAHA, Z - JINDŘICHOVSKÁ, I: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 1. vydání. Praha: Management press 1994. ISBN 80-85603-62-4.

Ve finanční analýze jsou zpravidla aplikovány dvě rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza¹⁹. Technika procentního rozboru vyjadřuje podíly jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech nebo jako podíl jednotlivých položek výsledovky k částce tržeb.

Druhou používanou rozborovou technikou je poměrová analýza, která pracuje s poměrovými ukazateli vypočítaných z poměru jedné nebo několika položek účetních výkazů k jiné položce nebo skupině.

3.3.3.1 Metoda absolutních ukazatelů

Údaje pro určení stavových ukazatelů můžeme získat přímo ve finančních výkazech podniku. Mimo absolutních změn jednotlivých položek účetních výkazů můžeme zjistit také změny oproti předcházejícímu období, vyjádřené v procentech. Veličinami stavovými nazýváme absolutní ukazatele vyjadřující určitý stav. Jestliže veličiny informují o údajích za určitý časový interval, hovoříme o veličinách tokových.

Každá finanční analýza používá jako úvodní krok právě horizontální a vertikální rozbor účetních výkazů.

Horizontální analýza

Horizontální analýza struktury účetních výkazů hledá odpověď na dvě základní otázky²⁰:

- kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?
- kolik % se změnila příslušná jednotka v čase?

Z výše uvedeného lze vyčíst, že horizontální analýza si klade za cíl změřit absolutní změny jednotlivých veličin a relativně změřit jejich intenzitu.

Vertikální analýza

Cílem vertikální analýzy struktury účetních výkazů je zjištění, jak se např. jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě. Vertikální analýza má význam především

¹⁹ KISLINGEROVÁ, E.: *Mananažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd.. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

²⁰ KISLINGEROVÁ, E.: *Mananažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd.. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

pro zajištění srovnatelnosti účetních výkazů s předchozím rokem nebo s podnikem ze stejného odvětví.

3.3.3.2 Metoda poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je nejběžnějším nástrojem finanční analýzy. Finanční poměr lze získat vydělením kterékoliv položky nebo souboru položek z rozvahy nebo účtu zisku a ztrát jakoukoli jinou položkou. Analýza by se měla zabývat jenom těmi poměry, které se vztahují ke konkrétnímu finančnímu problému nebo rozhodnutí.

Vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů ukazují základní rysy společnosti. Jejich vypovídací schopnost se může zvýšit, pokud použijeme srovnání s obvyklou hodnotou v oboru. Pro srovnání lze využít oborové ukazatele zveřejňované např. Ministerstvem průmyslu a obchodu, které srovnává výsledky firem na základě statistických údajů a přístupných dat²¹.

Analýza ukazatelů rentability

Analýza ukazatelů rentability (výnosnosti či ziskovosti) zajímá především investory, pro které je žádoucí co nejvyšší ziskovost.

Ukazatele ziskovosti poměřují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů²².

Většina ukazatelů ziskovosti je typu ROI (Return on Investment), tedy ukazatele ziskovosti vloženého kapitálu.

$$ROI = zisk / vložený\ kapitál$$

Poměřuje se tedy zisk dosažený podnikatelskou činností k vloženému kapitálu, jehož rentabilita má být počítána. Zisk je možné pojmut různými způsoby, jako např. zisk před úroky a zdaněním (EBIT), po zdanění (EAT), před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA).

²¹ BREHOVSKÝ, L.: *Finanční analýza*, (diplomová práce). Praha: VŠFS 2006.

²² KOVANICOVÁ, D: *Poklady skryté v účetnictví II*. 1. vydání. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-85967-07-3.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA (Return on Assets)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů.

$$ROA = \text{čistý zisk} / \text{celková aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on common Equity)

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který byl vložen jeho majiteli (akcionáři, společníky, členy družstva, atd.).

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales)

Rentabilita tržeb určuje podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Pokud tento ukazatel porovnáme s odvětvovým průměrem, zjistíme úroveň cen dosahovaných podnikem. Hodnota je závislá především na strategii společnosti a jejích cílech. Příkladem může být dočasné fungování společnosti bez dosažení zisku se snahou dosáhnout co nejvyššího podílu na trhu.

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Produkční síla aktiv

Produkční síla aktiv ukazuje celkovou výdělečnou schopnost podniku. Na tento ukazatel nemají vliv daně ani struktura podnikového kapitálu.

$$\text{Produkční síla aktiv} = EBIT / \text{celková aktiva}$$

Analýza ukazatelů aktivity

Tyto ukazatele vypovídají o tom, jak efektivně podnik využívá jednotlivé majetkové složky a jak s nimi hospodaří. Pokud má těchto složek majetku více než je účelné, vznikají zbytečné náklady, na druhé straně však platí, že v případě nedostatku aktiv podnik pravděpodobně přichází o možné tržby. Z výsledných hodnot ukazatelů lze zjistit, jak dlouho je aktivum ve zkoumané formě vázáno a jak rychle se přeměňuje na ostatní druhy aktiv.

Obrat celkových aktiv

Je komplexním ukazatelem, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Představuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Pokud nebudeme brát v potaz v jakém odvětví nebo sektoru podnik pracuje, můžeme říci, že obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

Doba obratu celkových aktiv

Vyjadřuje průměrný počet dnů, který je nutný k uskutečnění jednoho celkových aktiv.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \text{celková aktiva} / (\text{tržby} / 360)$$

Obrat zásob

Ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele ve srovnání s odvětvovým průměrem, tím více má podnik přebytečných zásob s nižší nebo nulovou výnosností. Pro srovnání můžeme použít normu v USA, která je 9.

Optimalizace struktury zásob často vede ke značnému uvolnění vázaných finančních prostředků²³.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Doba obratu zásob

Vyjadřuje průměrný počet dnů, který je nutný k uskutečnění jedné obrátky zásob. Kratší doba obratu zásob zkracuje obratový cyklus peněz a tím snižuje nároky podniku na provozní kapitál.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$$

Obrat pohledávek

Ukazatel udává počet obrátek pohledávek za sledované období.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

²³ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek měří dobu, po kterou musí podnik čekat, než mu odběratelé zaplatí jeho pohledávky. Cílem podniku je snižování tohoto ukazatele.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby}/360)$$

Obrat krátkodobých závazků

Ukazatel obratu krátkodobých závazků sleduje počet obrátek krátkodobých závazků za sledované období.

$$\text{Obrat krátkodobých závazků} = \text{tržby} / \text{krátkodobé závazky}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává, kolik dní potřebuje podnik k uhrazení závazků svým dodavatelům. Doba splatnosti krátkodobých závazků by ideálně měla být větší než doba splatnosti pohledávek.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby}/360)$$

Analýza ukazatelů zadluženosti

Aktiva každého podniku jsou financována buď vlastními zdroji, nebo zdroji cizími. Podnik musí zvolit vhodný poměr obou forem financování, zvolený podíl má pro podnik tři různé významné aspekty²⁴:

- Kmenoví akcionáři lépe udrží kontrolu nad podnikem, když se kapitál zvyšuje navýšením dluhu (neztrácejí tak svůj podíl).
- Věřitelé naopak preferují dostatečný vlastní kapitál, který považují za pojistku splacení jejich půjčky.
- Když vydělá firma s vypůjčenými penězi více, než za jejich půjčení zaplatí, tím se zvýší i výnos vlastního kapitálu.

²⁴ BREHOVSKÝ, L.: *Finanční analýza*, (diplomová práce). Praha: VŠFS 2006.

Důležitým aspektem finančního řízení podniku je volba správné skladby zdrojů financování. Pro tento účel se využívá několika ukazatelů zadluženosti, které vychází z položek rozvahy a počítají rozsah, v jakém dluhy financují aktiva.

Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika poskytuje informace o finanční struktuře podniku tím, že měří poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Obecně lze říci, že snižuje-li se hodnota tohoto ukazatele, snižuje se zadluženost podniku, která přináší nižší riziko insolvence do tohoto podniku.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{Celkové cizí zdroje} / \text{Aktiva}$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

S růstem tohoto ukazatele klesá bonita podniku. Čím vyšší je toto riziko, tím vyšší je pak úroková míra, kterou požadují banky a jiní věřitelé, k tomu aby kompenzovali ztráty při eventuálním neplnění ze strany podniku, nebo při jeho bankrotu. Tato sazba roste až do okamžiku, kdy je podnik tak zadlužený, že mu úvěr nikdo neposkytne. V této situaci také akcionáři nepřistoupí na další emisi akcií nebo jinou formu zvýšení základního kapitálu²⁵.

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \text{Celkové cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu

Zvýšení dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu znamená vyšší riziko pro podnik i věřitele. Proto odborníci doporučují, aby v podniku byl dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji a oběžná aktiva zdroji krátkodobými. V případě, že tento stav není splněn, vznikají podniku zbytečné náklady. Mohou nastat dvě nerovnovážné situace²⁶:

- *Překapitalizování* – Stav, kdy je využívání cizích zdrojů nedostatečné z důvodu přílišné opatrnosti a proto má podnik nadměrnou výši vlastního kapitálu. To

²⁵ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.

²⁶ BLAHA, Z - JINDŘICHOVSKÁ, I: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 1. vydání Praha: Management press, 1994. ISBN 80-85603-62-4.

znamená, že podnik používá dlouhodobé zdroje i pro krytí oběžných aktiv. Je to přepych, který snižuje ziskovost.

- *Podkapitalizování* – Stav, kdy výše vlastního kapitálu je nedostatečná vzhledem k podnikovým aktivitám a podnik je zadlužen. V tomto případě podnik kryje část dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji, což je většinou mnohem nepříznivější než překapitalizování. Podnik je v takové situaci často nesolventní, má nízkou bonitu.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu = Dlouhodobé závazky / Vlastní kapitál

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát by se musel snížit provozní zisk, aby byl podnik stále schopen zaplatit své nákladové úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezbude nic.

Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky

Analýza ukazatelů likvidity

K tomu, aby mohl podnik dlouhodobě existovat, musí být nejen přiměřeně rentabilní, ziskový, ale musí zároveň být schopen uhradit své potřeby. Proto je likvidita nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Je však v přímém protikladu s rentabilitou, protože k tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. Základní pojmy, které se váží k této oblasti²⁷:

- Solventnost – je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky.
- Likvidita – je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.

²⁷ KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd.. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

- Likvidnost – vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy. Likvidnost se váže především k oběžným aktivům.

Likvidita 1. stupně – Peněžní likvidita (Cash Ratio)

Tato likvidita měří schopnost splatit splatné závazky z dostupných zdrojů. Poměřuje pouze finanční majetek, tzn. peníze v hotovosti, na účtech v bankách, krátkodobý finanční majetek (tj. obchodovatelné CP) a krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se doporučuje mezi 0,5 až 1,0. Žádoucí je velikost větší než 1, což znamená, že podnik je schopen okamžitě splatit veškeré své krátkodobé závazky.

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Likvidita 2. stupně – Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)

V konstrukci tohoto ukazatele jsou vyloučeny zásoby, tj. nejméně likvidní složka oběžného majetku, protože jejich přeměna na peníze obvykle vyvolá ztráty. Vyloučeny jsou i dlouhodobé pohledávky. Ukazatel vyjadřuje, jak je podnik schopen dodržet své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Optimální výše ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Likvidita 3. stupně - Běžná likvidita (Current Ratio)

Ukazatel běžné likvidity měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Za přijatelnou hodnotu se uvádí interval od 1,5 do 2,5. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

3.3.4 Systém ukazatelů Du Pont

Jednotlivé ukazatele finanční analýzy mají jen omezenou vypovídací schopnost. Rozklad syntetických ukazatelů na dílčí umožňuje určení příčin hodnot některých poměrových ukazatelů. Podstata spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele (např. rentabilita vlastního kapitálu) na ukazatele dílčí, které jej určitým způsobem ovlivňují.

Mezi nejznámější patří Du Pontův rozklad rentability:

$$ROA = \text{čistý zisk/tržby} * \text{tržby/aktiva}$$

Z rozkladu je zřejmé, že podnik dosahuje rentability celkového vloženého kapitálu různými kombinacemi ziskovosti tržeb (čistý zisk/tržby) a obratu celkových aktiv (tržby/aktiva).

V případě, že je podnikem využíván také cizí kapitál, Du Pontova rovnice se rozšíří následovně:

$$ROE = ROA * A / VK = \text{čistý zisk /tržby} * \text{tržby/aktiva} * \text{aktiva/vlastní kapitál}$$

3.3.5 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou doporučení, kterými by se měl management řídit ve financování firmy s cílem dosažení dlouhodobé finanční rovnováhy a stability. Vycházejí z dané kapitálové potřeby a stanovují základní zásady, které prostředky financování je potřeba použít za určitých předpokladů ke krytí kapitálové potřeby.

Zlaté bilanční pravidlo financování říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem. Krátkodobé složky majetku financujeme z odpovídajících krátkodobých zdrojů.

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika říká, že vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje, v krajním případě se mohou rovnat.

Zlaté pari pravidlo popisuje vztah dlouhodobého majetku a vlastních zdrojů. V moderním pojetí financování podniku požaduje krytí dlouhodobého majetku výhradně vlastním kapitálem firmy.

Zlaté poměrové pravidlo říká, že by tempo růstu investic v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo ani v krátkodobém časovém horizontu předstihnout tempo růstu tržeb.

3.3.6 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílovými ukazateli při analýze finanční situace podniku jsou rozdíly mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. Tyto rozdílové ukazatele vycházejí z předpokladu, že podnik část oběžných aktiv financuje dlouhodobými cizími zdroji. Nejčastěji jde o trvalou výši oběžných aktiv. Zbývající část oběžných aktiv, která z různých důvodů kolísá, se obvykle financuje krátkodobými cizími zdroji²⁸.

Čistý pracovní kapitál (net working capital) - NWC

Je definován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Ukazuje nám, jak je financován oběžný majetek. Čím je čistý pracovní kapitál vyšší, tím lépe je podnik schopen uhradit své finanční závazky. Čistý pracovní kapitál by se měl zhruba rovnat hodnotě zásob.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Čisté pohotové prostředky

Při stanovení čistých pohotových finančních prostředků, nám ukazatel vypovídá o schopnosti podniku likvidovat všechny své dluhy s okamžitou lhůtou splatnosti penězi v hotovosti a na běžných účtech.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

3.3.7 Analýza tokových ukazatelů

Analýza tokových ukazatelů je zaměřena na cash-flow. Z dynamického hlediska představuje příliv a odliv peněz (reálné toky peněz) v rámci určitého časového období. Ze statického hlediska představuje výsledek přílivu a odlivu, tedy zůstatek peněz k určitému okamžiku.

Cash-flow

Analýza cash-flow je založena především na²⁹:

²⁸ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.

²⁹ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.

- přehledu o peněžních tocích
- souboru poměrových ukazatelů obsahujících cash-flow

Aby mohl podnik včas dostát svým závazkům, musí disponovat dostatečným množstvím peněžních prostředků. Tyto peněžní výdaje zaplatí pomocí peněžních příjmů. Trvalý peněžní tok se nazývá cash-flow.

Cash-flow můžeme zjistit dvěma metodami³⁰:

- přímou metodou, která sleduje příjmy a výdaje za celé období
- nepřímou metodou, která vychází z čistého zisku upraveného o výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období (např. odpisy).

3.3.8 Ekonomický normál

Ekonomický normál porovnává vztah mezi určitými položkami (zisk, tržby, náklady, materiálové náklady, mzdové náklady, počet pracovníků, zásoby, dlouhodobý majetek). Souvislosti jsou sledovány pomocí soustavy nerovnic indexů, kde indexy charakterizují růst daného ukazatele mezi dvěma obdobími.

Pro úspěšný rozvoj podniku by měly růst jedny ukazatele rychleji než jiné³¹:

- růst osobních nákladů pomaleji než růst tržeb
- růst investičního majetku pomaleji než růst tržeb
- růst zásob pomaleji než růst tržeb
- růst výkonové spotřeby pomaleji než růst tržeb
- růst přidané hodnoty rychleji než růst tržeb
- růst zisku rychleji než přidané hodnoty

³⁰ SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.

³¹ KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.

4 Analýza současné situace

Analýza současné situace má čtenáři poskytnout sofistikovaný pohled na fotbalový klub společně s představením klubové organizační struktury. Analýza obsahuje i charakteristiku kraje Vysočina. Zajímavou součástí je také určení vyrovnanosti ligové soutěže, tzv. competitive balance.

4.1 FC Vysočina Jihlava

Tato kapitola je zaměřena na představení vyspělého fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava z hlediska historického, ale i z pohledu současných sportovních výsledků.

Základní údaje³²:

Název klubu: FC VYSOČINA JIHLAVA, a.s.

Sídlo: Jiráskova 2603/69, 58601 Jihlava, okres: Jihlava

IČ: 26217350

Datum vzniku: 23. 6. 2000

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- poskytování tělovýchovných služeb
- provozování tělovýchovných a sport. zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- organizování sportovních soutěží
- reklamní činnost a marketing
- ubytovací služby
- zprostředkování služeb
- zprostředkování obchodu
- specializovaný maloobchod
- pronájem a půjčování věcí movitých

³² ARES - Administrativní registr ekonomických subjektů [online]. c2009 [cit. 2009-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=26217350&jazyk=cz&xml=1>.

Statutární orgán – představenstvo:

předseda představenstva: Jiří Pech

místopředseda představenstva: Ing. Zdeněk Tulis

členové představenstva: Jarmila Vaculíková, Zdeněk Šmýd, Tomáš Jansa

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady: Ing. Miroslav Hornák

členové dozorčí rady: Ing. David Hrazdíra, Ing. Pavel Hájek, Ing. Martin Vetchý, Jaroslav Jirkovský, JUDr. Ing. Zdeněk Radil

Akcie:

700 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Základní kapitál 7 000 000 Kč.

Akcionáři:

Limar Capital B.V. 42,85%

PSJ 40%

Statutární město Jihlava 14,3%

Pivovar Jihlava 2,85%

4.1.1 Historie³³

Nejúspěšnější fotbalový klub v historii kopané v kraji Vysočina byl založen roku 1948, jako sportovní kroužek závodního klubu PAL Jihlava. O osm let později se spojil s dvěma dalšími Dobrovolnými sportovními organizacemi strojírenských závodů a vznikla tak Tělovýchovná jednota Spartak Jihlava. Tento název se neměnil až do roku 1994, kdy se oddíl osamostatnil a vzniklo občanské sdružení FC Spartak PSJ Jihlava. O dva roky později došlo k historickému spojení dlouholetých rivalů Spartaku PSJ a SK Jihlava ve společný klub Spartak PSJ Motorpal Jihlava. Název klubu doznal další změny v roce 1997, tehdy stávající občanské sdružení předalo veškerá svá práva a povinnosti vůči ČMFS společnosti FC PSJ Jihlava.

³³ FC Vysočina Jihlava - oficiální stránky [online]. c2006-2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.fcvysočina.cz/zobraz.asp?menu=7&file=historie/historie.html>>.

I tento název však doznal změny. V březnu 2000 totiž jihlavské městské zastupitelstvo schválilo vstup do obchodní společnosti FC Vysočina Jihlava, a.s.. Dalšími akcionáři se stali stavební společnost PSJ a Pivovar Jihlava. V závěru roku 2008 mimořádná valná hromada schválila navýšení základního jmění společnosti – ze 2 milionů na 7 milionů korun. 3 miliony korun vložila společnost Limar Capital B.V., která tak získala majoritní podíl 42,85 % a PSJ Holding vložil 2 miliony korun a získal tak 40 % akcií. Město Jihlava (14,3 %) se navyšování neúčastnilo stejně jako Pivovar Jihlava (2,85 %). I po sportovní stránce si vedl klub dobře. Již v roce 1950 mužstvo postoupilo do přeboru tehdejšího Jihlavského kraje a v krajských soutěžích mužstvo s většími či menšími úspěchy setrvalo až do ročníku 1988/89, kdy Spartak po dlouhých čtyřiceti letech existence oddílu postoupil do tehdy vytoužené divize. V divizi však vydržel pouhé dvě sezóny a následoval další postup – do Moravskoslezské fotbalové ligy (MSFL), která v hierarchii českých fotbalových soutěží znamená III. ligu.

Účinkování klubu MSFL mělo výrazně vzestupnou tendenci. Po sezónách, ve kterých se mužstvo pouze zachraňovalo, přišly lepší časy, které vyvrcholily v sezóně 1998/99, kdy FC PSJ dosáhl na 3. příčku, a zejména pak 1999/2000, kdy mužstvo obsadilo 2. místo tabulky. To však při odstoupení NH Ostrava ze soutěže znamenalo historický postup do II. Gambrinus ligy. Ve své premiéře v této celostátní soutěži si klub vedl nad očekávání skvěle, když do konce ligy bojoval o 3. příčku tabulky, aby nakonec obsadil nečekané 6. místo. Neméně dobře si Vysočina vedla i v sezóně následující, kdy obsadila výbornou 7. příčku. Tu obhájila i v ročníku 2002/03, aby o ročník později skončila těsně šestá.

Naprostou sportovní senzací pak skončila sezóna 2004/05, kdy tým pod vedením trenéra Karla Večeří obsadil konečnou 2. příčku tabulky II. ligy a vybojoval z pohledu celého kraje Vysočina historický postup do nejvyšší soutěže Gambrinus ligy.

V prvoligové premiéře se klub přes nálepku naprostého outsidera neztratil. Do samotného konce soutěže bojoval s mnohem ostřílenějšími protivníky o zachování příslušnosti mezi elitou. O tu FC Vysočina přišla smolně až v posledním kole. Následující opět druholigový ročník 2006/2007 byl ve znamení neúspěšného pokusu o návrat mezi českou elitou. V průběhu podzimní části nahradil na trenérském postu Luboše Zákostelského slovenský trenér Karol Marko. Po třech vypjatých sezónách

nutně muselo přijít vydechnutí, ekonomická stabilizace a především přestavba prvního týmu. Podoba týmu včetně trenérského rukopisu Karola Marka, vrací FC Vysočina prvoligové ambice, což se ukázalo i v aktuální sezóně 2008/09, kdy po podzimu držela Jihlava druhé postupové místo za FC Bohemians 1905.

Překvapivě dobře si klub v minulosti vedl v Českém poháru. Vedle řady nečekaných vítězství nad druho či dokonce prvoligovými kluby, se FC PSJ podařil malý zázrak v sezóně 1995/96, kdy celek postoupil do čtvrtfinále poháru a byl vyřazen až po penaltovém rozstřelu na půdě Teplic. V sezóně 2003/04 FC Vysočina dokonce postupně vyřadila Slávii Praha, Viktorii Plzeň a FK Teplice a až v semifinále, tedy mezi čtyřmi nejlepšími celky ČR, nestačila na mistrovský Baník Ostrava.

Výkladní skříní klubu je tradičně výborná práce s mládeží. Prakticky již od roku 1958 se jihlavští dorostenci objevovali v nejvyšších republikových soutěžích. Především však v posledním desetiletí pronikly dorostenecké výběry mezi mládežnickou špičku ČR. Podobně úspěšně si vedou i početná žákovská družstva. Příkladem je úspěch mladších žáků FC Vysočina Jihlava ze září 2008, kteří na neoficiálním mistrovství světa své věkové kategorie Danone Nations Cupu v Paříži dosáhli na skvělé čtvrté místo ze čtyřiceti světových účastníků

4.1.2 Současnost

V posledních několika letech si FC Vysočina Jihlava udržuje kredit špičkového druholigového celku, jak z hlediska ekonomického, tak i sportovního. Cílem klubu je postup do nejvyšší soutěže Gambrinus ligy v krátkém časovém horizontu. Klub se může pochlubit celou řadou hráčů, kteří působili či působí v různých reprezentačních výběrech všech věkových kategorií (Pavel Mareš, Matěj Vydra, Stanislav Tecl, a další).

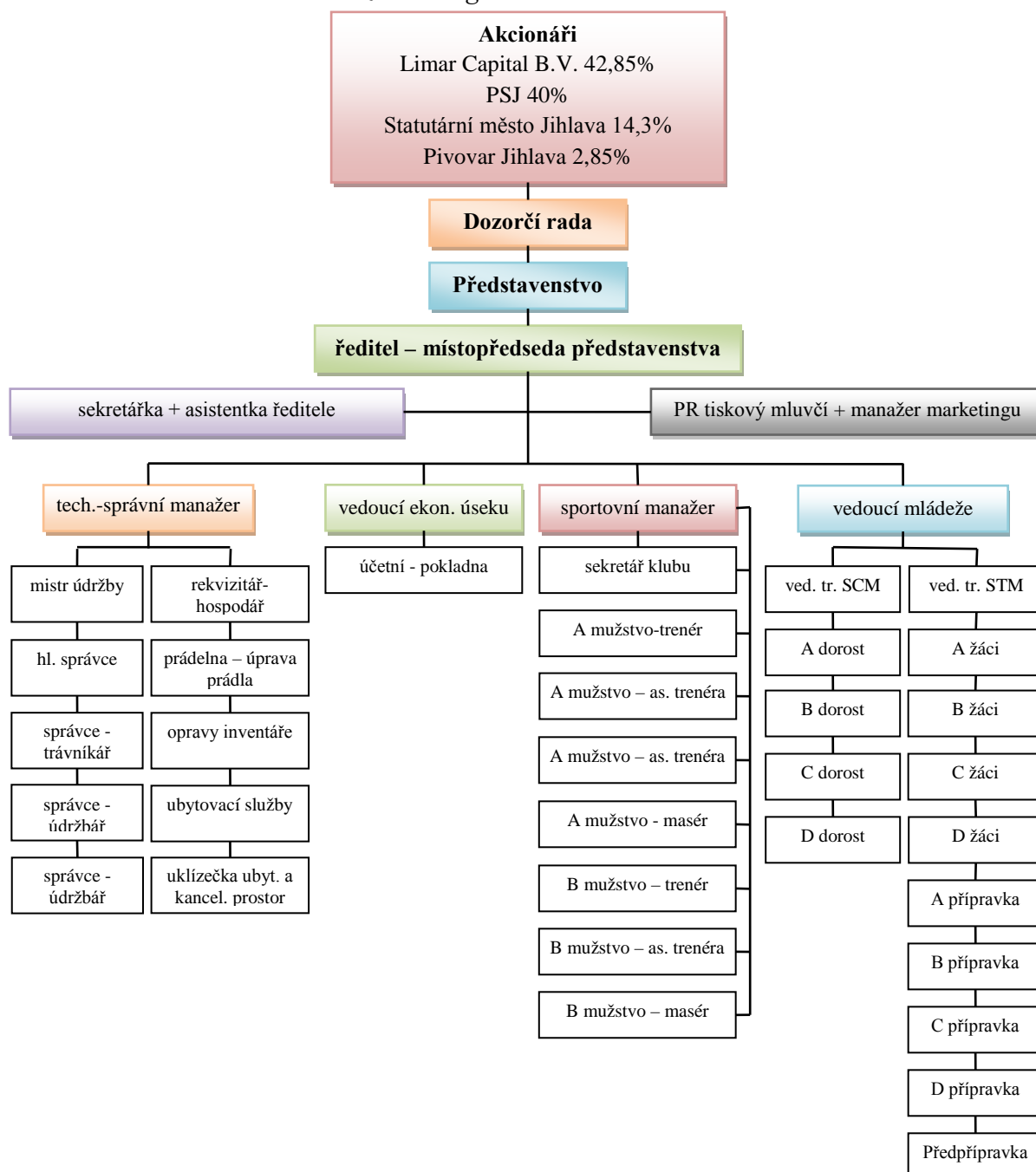
V současné době má FC Vysočina Jihlava v soutěžích celkem 10 mužstev – „A“ mužstvo, „B“ mužstvo, které hraje MSFL, 4 dorostenecká a 4 žákovská mužstva.

Trenérem „A“ mužstva je Karol Marko, jeho asistentem je Josef Vrzáček a trenérem brankářů je Tomáš Jansa.

4.1.3 Organizační struktura

FC Vysočina Jihlava se jako právní subjekt řídí v souladu s Obchodním zákoníkem podle schválených stanov, které kromě základních údajů a pravidel definují orgány společnosti – valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu.

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: interní informace FC Vysočina Jihlava

Valná hromada akcionářů je svolávána jednou ročně a je nejvyšším orgánem společnosti. Rozhoduje o všech zásadních otázkách, ke kterým ji stanovy a zákon opravňují.

Dozorčí rada vystupuje jako nezávislý kontrolní orgán společnosti, který je zvolen za účelem provádění kontroly všech ekonomických a právních operací v rámci FC Vysočina Jihlava, a.s. Členem nesmí být žádný funkcionář klubu. Rada projednává podnikatelské záměry společnosti, rozpočty, finanční plány a různé změny týkající se financí.

Představenstvo je statutárním orgánem rozhoduje o všech otázkách, které nepatří do kompetence valné hromady. Náplní práce je řízení činnosti společnost a jednání jejím jménem. Úkolem je zabezpečení obchodního vedení společnosti včetně řádného vedení účetnictví. Za představenstvo jednájí a podepisují veškeré dokumenty vždy dva členové představenstva společně.

Ředitel klubu je zodpovědný za rozvoj podnikatelských aktivit FC Vysočina Jihlava na všech úrovních a uskutečňování rozhodnutí nadřízených orgánů společnosti. Rozhoduje o realizaci rozhodnutí představenstva v otázkách obchodních, finančních, mzdových, personálních, investičních a právních, které nespádají do kompetence vyšších orgánů společnosti. Funkci ředitele klubu zastává Ing. Zdeněk Tulis.

Manažera marketingu a tiskový mluvčí má na starost především kontakt s médii a veškeré komerční aktivity klubu. Stará se o prodej reklamy, kontakt se sponzory, propagaci klubu, různé speciální akce na podporu klubu (autogramiády, výběr suvenýrů). Výstupem jeho práce je snaha o vylepšení, popř. udržení image klubu. V současnosti je manažerem marketingu a tiskovým mluvčím Miroslav Fuks.

Technicko-správní manažer se stará o zabezpečení a organizaci hospodářské činnosti klubu - zajištění chodu stadionu, včetně údržby a modernizace. Podstatnou náplní práce je i neustálé zlepšování materiálního vybavení a starost o maximální využití stadionu. Tento post je v současné době obsazen Jarmilou Vaculíkovou.

Vedoucí ekonomického úseku je odpovědný za řízení účetního úseku. Je zodpovědný za kontrolu hospodaření. Nelze opomenout i dohled nad účetními a evidenčními

službami, kontakt s finančními úřady a orgány, zpracování finančních výkazů a sestavování finančních plánů. Vedoucím ekonomického úseku je Silva Láníková.

Sportovní manažer je odpovědný za celkovou koncepci, co se sportovní výkonnosti týká. Konzultuje s trenéry jednotlivých mužstev tréninkové procesy, schvaluje přestupy a hostování hráčů od „A“ mužstva až po mládežnické. Funkce sportovního manažera je obsazena Zdeňkem Šmýdem.

Vedoucí mládeže je zodpovědný za fungování mládežnických celků FC Vysočina. Koordinuje činnost všech vedoucích mužstev a jednotlivých realizačních týmů. Tato pozice je zastoupena Miroslavem Kriegem.

FC Vysočina prochází každoročně do 30. 6. pravidelným auditem. Je svolávána řádná valná hromada, na níž akcionáři rozhodují, co se stane se ziskem nebo případnou ztrátou. Hospodaření fotbalových klubů je kontrolováno licenční komisí Českomoravského fotbalového svazu, která kontroluje hospodaření profesionálních klubů v rámci ČMFS. Profesionálními kluby jsou v České republice fotbalové týmy 1. a 2. ligy, celkem tedy 32 klubů, mající tento status. Tyto kluby jsou chráněny před nežádaným odchodem hráčů tím, že mohou s případným zájemcem jednat o prodeji (převedení) hráčských práv na základě smluvní ceny.

4.1.4 Competitive balance

Tento pojem je pro zhodnocení klubu velice důležitý. Competitive balance nám ukazuje vyrovnanost jednotlivých ligových soutěží, například jakou šanci mají jednotlivé kluby na vítězství v lize. Pokud se jedná o dokonale vyrovnanou soutěž, pak má každý tým stejnou pravděpodobnostní šanci na úspěch. V tomto případě je v podstatě nemožné předpovědět, který tým vyhraje. Je patrné, že competitive balance se stává důležitou součástí fotbalového prostředí v oblasti zvyšující se poptávky po fotbalovém utkání přímo na stadiónech nebo u televizních obrazovek. Diváka zajímají více ligy, ve kterých se o první místo bojuje do posledních chvil, než ligy, ve kterých je o vítězi rozhodnuto již po podzimní části sezóny³⁴.

³⁴ KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.

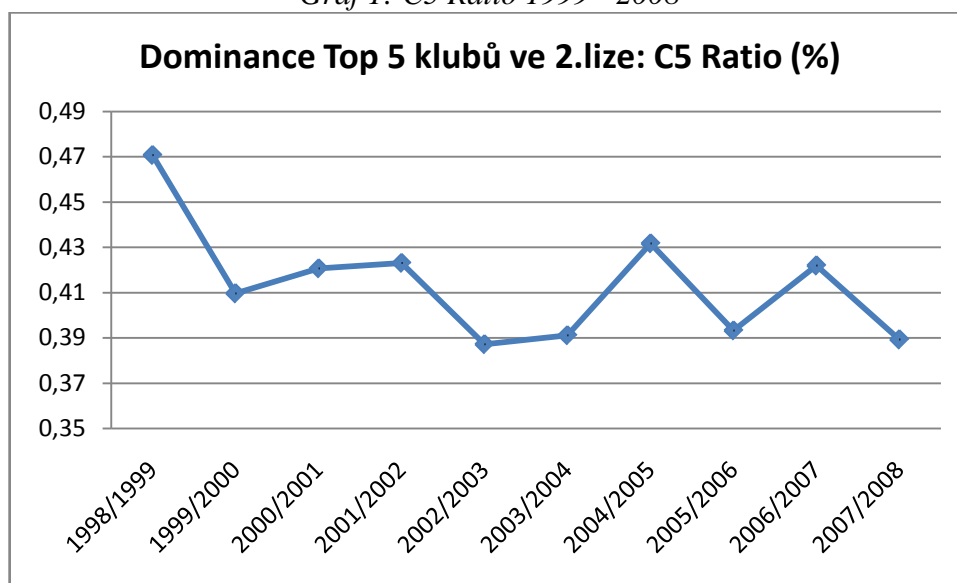
Pro zachycení úrovně competitive balance fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava použijí ukazatel – The five club concentration ratio (C5) and the C5 index of competitive balance (C5ICB)³⁵.

$$C5 \text{ Ratio} = \text{Součet bodů prvních 5 týmů} / \text{Součet bodů všech týmů}$$

$$C5 \text{ Index} = [C5 \text{ Ratio} / (5 / \text{počet týmů})] * 100$$

Graf 1 zobrazuje index C5 Ratio, tedy podíl součtu bodů prvních pěti týmů ligové tabulky na celkovém součtu všech bodů. Je patrné, že ukazatel je proměnlivý a dominance prvních pěti je každou sezónu jiná. Příkladem může být sezóna 1998/1999, kdy se prvních pět týmů ligové tabulky podílelo na 47 % celkového součtu. Na protipólu může stát sezóna 2002/2003, kdy se prvních pět týmů ligové tabulky podílelo na necelých 39 % celkového součtu bodů.

Graf 1: C5 Ratio 1999 - 2008

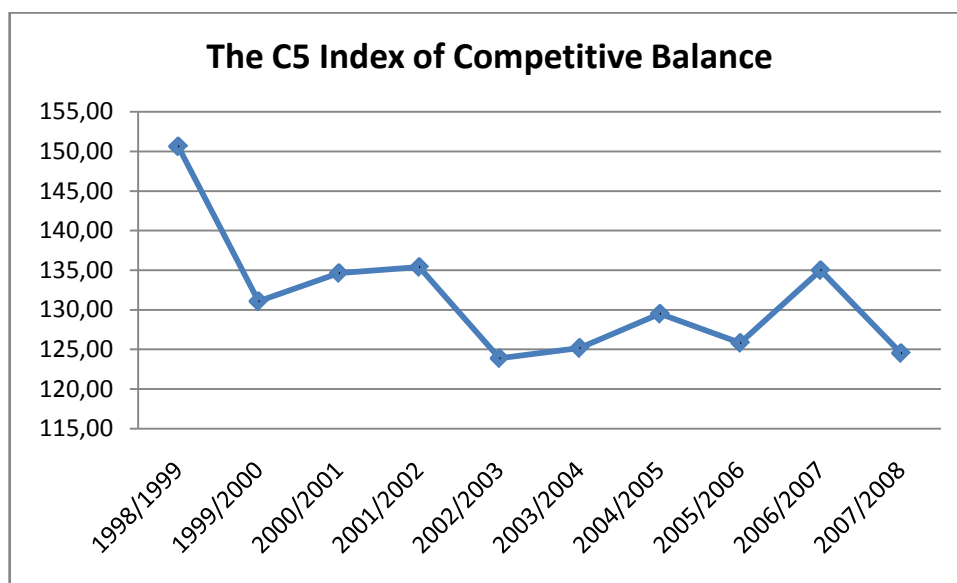


Zdroj: tabulky II. české fotbalové ligy 1998-2008, vlastní zpracování

³⁵ MICHIE, J. – OUGHTON, C.: *Competitive balance in football: Trends and effects*. FGRC Research Paper Series, 2004, No. 2, Birkbeck, University of London.

Graf 2 zachycuje Ukazatel C5 Index, který je pro naše sledování sofistikovanější, ukazuje totiž také změny v počtu ligových účastníků. U dokonale vyrovnané soutěže dosahuje index hodnotu 100, což v našem případě II. česká fotbalová liga rozhodně nesplňuje. Ukazatel C5 Index kopíruje ukazatel C5 ratio, protože ve 2. lize je stálý počet účastníků. Jediná výjimka byla v sezóně 2004/2005, kdy se počet účastníků snížil na 15.

Graf 2: C5 Index of Competitive Balance



Zdroj: tabulky II. české fotbalové ligy 1998-2008, vlastní zpracování

4.1.5 Kraj Vysočina

Pokud hovoříme o fotbalovém klubu FC Vysočina Jihlava, nemůžeme opomenout také charakteristiku celého kraje Vysočina. Tato informace je důležitá pro čtenáře, který by měl mít přehled nejen o fotbalovém klubu, ale také o prostředí, ve kterém působí. Tato charakteristika je také důležitá pro samotný management klubu, který z těchto údajů musí vycházet a na jejich základě pak stanovovat svoji klubovou politiku.

Charakteristika vychází z podkladů Českého statistického úřadu³⁶ a zaměřuji se hlavně na demografické údaje, které jsou z mého pohledu pro klub nejdůležitější.

Kraj Vysočina má centrální polohu v rámci ČR. Sousedí s krajem Jihočeským, Středočeským, Pardubickým a Jihomoravským. Od sousedních regionů se kraj odlišuje

³⁶ Český statistický úřad [online]. 2009 [cit. 2009-03-24]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje>.

členitostí území, vyšší nadmořskou výškou a řídkým osídlením. Kraj se řadí mezi regiony nadprůměrné velikosti. Svoji rozlohou 6 796 km² se řadí na páté místo v ČR. Průměrná populační velikost obce na Vysočině je 730 obyvatel, což je nejméně ze všech krajů ČR.

Začátkem roku 2008 žilo na Vysočině 513 677 obyvatel, což představuje čtvrtou nejnižší lidnatost mezi kraji ČR.

Ve statistickém Registru ekonomických subjektů bylo ke konci roku 2007 evidováno více než 98 tisíc subjektů. V rámci ČR se tak Vysočina umístila před Karlovarským krajem na předposledním místě, což vzhledem k počtu obyvatel svědčí o nižším stupni podnikatelských aktivit.

Ekonomická výkonnost kraje ve srovnání s ostatními regiony ČR zaostává za průměrem. Podíl kraje na HDP České republiky dosahuje v posledních letech 4,2%, což představuje 12. místo mezi kraji. Při přepočtu HDP na 1 obyvatele kraj obsazuje 8. místo, když v roce 2007 činil tento ukazatel 287 879 Kč, tj. 84,2% průměru ČR.

Průměrná měsíční hrubá nominální mzda v kraji Vysočina v roce 2007 činila 18 963 Kč. Mzdy na Vysočině tak nadále zůstávají pod průměrem ČR.

5 Vlastní návrhy řešení

Vlastní návrhy řešení navazují na teoretická východiska diplomové práce. Je zde do praktické podoby transformován marketingový mix sportovní organizace. Další část je věnována analýze motivů a podmínek pro sponzorování FC Vysočina Jihlava včetně nabídky možností prezentace pro sponzory. V této kapitole nesmí chybět praktická aplikace metod a nástrojů finanční analýzy na fotbalový klub.

5.1 Marketingový mix FC Vysočina Jihlava

Pokud mluvíme o ekonomice fotbalového klubu, je nutné zmínit její důležitou složku, kterou je marketing klubu. Ve třetí kapitole je popsána teoretická část. Nyní přejdeme k praktické stránce věci a zaměříme se na samotnou aplikaci marketingového mixu na FC Vysočina Jihlava společně se současnou nabídkou možnosti prezentace pro případné sponzory.

5.1.1 Produkt

FC Vysočina Jihlava pořádá každoročně před svými fanoušky minimálně 15 fotbalových utkání A-týmu mužů. K tomu je potřeba přičíst utkání v rámci poháru ČMFS, kde je předem nemožné odhadnout, kolik zápasů v nich klub sehraje.

Pokud se zaměříme na rozšířený produkt definovaný v teoretické části, můžeme pozorovat značné výhody i nevýhody. Mezi výhody patří jednoznačně ekonomická síla a stabilita klubu, který postupnými kroky míří do nejvyšší české soutěže. Slabou stránkou rozšířeného produktu je úplatkářská aféra, která se sice jihlavského klubu netýkala, nicméně zasáhla celý český fotbal.

Vyšší kvalitu produktu (fotbalového utkání) zajistil klub úvodní etapou přestavby stadiónu za 180 milionů Kč, která byla ukončena v září 2006.

Další možností zvýšení kvality produktu přinese také příchod kvalitního hráče do klubu. Konkrétním příkladem pro FC Vysočina Jihlava je příchod ex-representanta Pavla Mareše, který má bronz z mistrovství Evropy, hrál na světovém šampionátu, v Lize

mistrů i poháru UEFA. Příchod tak kvalitního hráče do klubu je výrazným zvýšením kvality produktu (fotbalového utkání).

5.1.2 Cena

Velmi ožehavým tématem je u všech fotbalových klubů cenová politika. Cena vstupného na druholigové utkání je jednotná a je stanovena na 60 Kč. Tato cena je dle mého názoru odpovídající na kvalitní klub s prvoligovými vyhlídkami. Pro srovnání můžeme použít cenu vstupenky hokejového klubu HC Dukla Jihlava, kde vstupné na stání stojí 60 Kč a na sezení 70 Kč.

Diskriminační cenovou tvorbou, která byla podrobně popsána v teoretické části, můžeme sledovat i u tvorby cen jihlavského klubu. Příkladem je cena pro různé spotřebitelské segmenty, kdy děti do 10ti let mají v doprovodu rodičů vstup zdarma. Tyto děti však nemají nárok na sedadlo, ale mohou sedět pouze na klíně rodiče.

Jednotlivé vstupenky si mohou diváci zakoupit v předprodeji po celý týden před zápasem v pobočce Tipsportu v Mrštíkově ulici v Jihlavě a v Trafice v jihlavském kině Sokol.

Věrným fanouškům jsou určeny především permanentní vstupenky. Permanentka platí na všechny domácí utkání včetně poháru ČMFS. Cena permanentky na domácí utkání je stanovena na 600 Kč. Předplatitelé z předchozí sezóny však zaplatí pouze 550 Kč.

Dalším zvýhodněním pro fanoušky je marketingová akce „Přiveď své přátele“, při které majitel permanentní vstupenky z předchozí sezóny, který přesvědčí ke koupi permanentky čtyři své přátele, kteří byli do té doby bez permanentky, získá svojí novou permanentku zdarma.

Pokud bychom chtěli zjistit, jak je pro fanouška permanentka výhodná, není to nic těžkého. Hodnotu permanentní vstupenky v hodnotě 600 Kč vyčerpá divák po 10ti navštívených zápasech. Minimálně pět zápasů má tak fanoušek zdarma.

Dalším marketingovým tahem klubu je speciální nabídka pro firmy. Společnostem nebo firmám, které zakoupí pro své zaměstnance najednou více než 25 ks permanentních vstupenek na sezónu, totiž klub poskytne 20% slevu z celkové ceny za odebrané

permanentky. Při nákupu nad 50 ks permanentek navíc klub firmě zdarma na 2 hodiny pronajme vybrané tréninkové hřiště FC Vysočina.

Co fanoušek získá s nákupem permanentní vstupenky:

- stálé místo na celou sezónu
- minimálně 5 zápasů zdarma oproti ceně běžných vstupenek
- 10% slevu na nákup suvenýrů FC Vysočina
- zdarma vstup na domácí přípravné zápasy a utkání juniorky v MSFL
- účast v zápasovém losování čísel permanentních vstupenek o zajímavé ceny
- zvýhodněnou cenu pro předplatné na další sezónu
- přednostní nákup permanentky pro následující sezónu

Obrázek 2: Permanentní vstupenka na domácí utkání



5.1.3 Distribuce

V případě fotbalového zápasu musíme uvažovat opačně než v případě klasického distribučního pojetí. Hlavním cílem, je dopravit spotřebitele produktu ve správný čas a především na správné místo. Distribučním mixem je v tomto případě poloha fotbalového hřiště, parkovací plochy, případně autobusy pro fanoušky.

Jihlava se může pochlubit fotbalovým stadionem v Jiráskově ulici, který má v současnosti kapacitu 4.025 diváků - z toho:

- 1.246 krytých míst k sezení na hlavní tribuně "A"
- 2.428 krytých míst k sezení na tribuně "B"
- 101 krytých míst k sezení na tribuně "C" (VIP a Press)
- 250 nekrytých míst k stání v sektoru fanoušků hostů

Svatostánek jihlavských fanoušků zaznamenal výrazných změn v roce 2006, kdy byla dokončena úvodní plánovaná etapa přestavby stadionu za 180 miliónů Kč. V této etapě vyrostla dominantní tribuna pro 2.428 diváků, která na první pohled zaujme atypickou membránovou střešní krytinou z předpjaté polyesterové textilie a kombinací červených a bílých samosklopných sedaček, které vytvářejí červeno – bílý oblouk. Stadion dále bezesporu upoutá dvěma šestipatrovými rohovými "komíny", které ve svých útrobách nabízejí vlastní vstupy na tribunu, sociální zařízení pro diváky, občerstvovací kapacity, prodejnu suvenýrů, chybějící kanceláře klubu dle požadavků ČMFS, ubytovnu pro mládežnické hráče a atypické byty. Další nosnou částí stavebních prací byla výstavba parkoviště a příjezdové komunikace z ulice Evžena Rošického v prostoru ohraničeném novou tribunou a vedlejším tréninkovým hřištěm. Jeho realizace si vzhledem k převýšení území vyžádala vybudování opěrných stěn a betonového nájezdu. Toto vnitřní parkoviště, které pojme 130 automobilů, bezesporu ulehčí dopravní situaci v okolních ulicích během fotbalových zápasů FC Vysočina³⁷.

Obrázek 3: Pohled na fotbalový stadion



Zdroj: oficiální webové stránky FC Vysočina Jihlava (<http://www.fcvysočina.cz>)

³⁷ PSJ, a.s.- česká stavební společnost [online]. 2008-2009 [cit. 2009-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.psj.cz/nase-stavby/obcanska-vybavenost/i-etapa-vystavby-stadionu-fc-vysocina-jihlava>>.

Obrázek 4: Nově vybudovaná tribuna



Zdroj: oficiální webové stránky FC Vysočina Jihlava (<http://www.fc vysocina.cz>)

Tato první fáze přestavby stadionu přinesla výrazné zvýšení komfortu nejen spotřebitelům (fotbalovým divákům), ale i samotným hráčům.

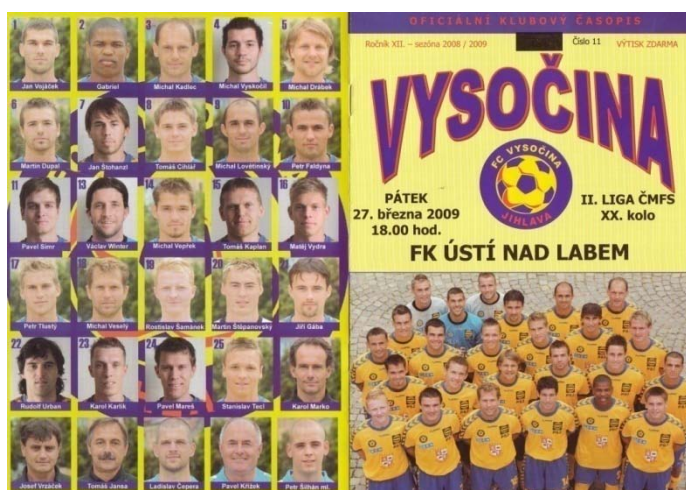
5.1.4 Marketingová komunikace

Komunikace klubu s fanoušky, sponzory, médii, okolím a samotnými hráči je jedna z hlavních oblastí, na kterou se klub zaměřuje. V praktické části se budu věnovat konkrétní aplikaci komunikačních nástrojů jako je reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing, sponzoring.

FC Vysočina Jihlava se může pochlubit velkým počtem mediálních partnerů. Pravidelně se o dění v klubu a chystaných marketingových akcí fanoušci dozvídají v Jihlavském deníku a Jihlavských listech. Klub také spolupracuje s rozhlasovými stanicemi, konkrétně Rádiem Vysočina a Českým rozhlasem Region. Dalšími mediálními partnery jsou média fotbal.cz, vysočina-news.cz a fotbalvysocina.cz. Informace o zápasech mohou fanoušci nalézt také na billboardech po celé Jihlavě.

Každý klub, který chce být po marketingové stránce na úrovni, vydává předzápasový zpravodaj. Nejinak je tomu i u jihlavského fotbalového týmu, který ve svém zpravodaji přináší předzápasové informace o soupeři včetně změn v kádru a statistik z předchozích duelů, aktuální sestavu, pohled na tabulku a další program. V tomto zpravodaji nechybí ani informace o „B“ týmu a mládežnických celcích. Zpravodaj slouží jako prezentace partnerů klubu.

Obrázek 5: Předzápasový zpravodaj



Obrázek 6: Klubové logo



Zdroj: oficiální webové stránky FC Vysočina Jihlava (<http://www.fcvysočina.cz>)

K hlavním symbolům klubu, které jsou určeny k pozitivní image klubu, ale i k propagaci lze zařadit klubový znak, klubové barvy a klubovou hymnu. Typickou barvou jihlavského týmu je žlutá, modrá a červená. V klubových barvách si mohou fanoušci zakoupit veškeré klubové materiály a propagační předměty.

Propagační materiály lze zakoupit buď na klubovém webu, ve speciálním „Fans stánku“, který je umístěn v prostoru pod novou tribunou nebo v kamenných prodejnách - mini fanshopu v Tipsport baru v Mrštíkově ulici v Jihlavě a v „Trafice“ v Kině Sokol v Jihlavě. Mezi prodávaným sortimentem suvenýrů mohou fanoušci zakoupit originální dres v aktuální podobě, klubovou šálu, mikinu správného fanouška, aktuální minidres, klubové tričko, klubovou polokošili, minivlajčku, čepici, půllitr, klubový odznak, plakát mužstva nebo samolepku.

Obrázek 7: Klubový dres v aktuální podobě



Obrázek 8: Minivlajčka



Zdroj: oficiální webové stránky FC Vysočina Jihlava (<http://www.fcvysočina.cz>)

V dnešní době si nelze představit, aby klub, který útočí na prvoligovou příslušnost, neměl kvalitní internetové stránky. Na adrese www.fc vysocina.cz se čtenář dozví řadu informací, které se týkají jihlavského klubu. Na přehledných stránkách se návštěvník snadno orientuje a dozví se tak řadu zajímavostí nejen o hráčích a výsledcích „A“ týmu, ale i o mládeži. Stránky mohou sloužit také jako diskusní fórum pro fanoušky, kteří mohou v sekci „Otázky na vedení klubu“ pokládat dotazy redakci nebo marketingovému manažerovi. Důležitou funkcí internetových stránek je prezentace partnerů klubu.

Mezi PR akce, které klub pořádá, lze zařadit hráčské autogramiády. Na těchto marketingových akcích mají fanoušci možnost setkat se hráči, mohou se s nimi vyfotit, nebo si nechat podepsat fotku či dres.

5.1.5 Lidé

Jihlava je týmem s prvoligovými vyhlídkami, ani ona však nemůže odolat lukrativním nabídkám domácích klubů. Názorným příkladem jsou prodeje vlastních odchovanců Jana Štohanzla v lednu 2006 do Teplic, Milana Kopice v červnu 2006 do Sparty Praha, Ondřeje Šourka v roce 2007 do Slavie Praha, Theodora Gebre Selassie v září 2007 do Slavie Praha nebo Michaela Rabušice v říjnu 2008 do Brna, které pokryly velkou část ročních rozpočtů.

V dnešní moderní době, kdy více a více českých klubů angažuje „exotické“ hráče, přidala s k těmto týmům i Jihlava. V roce 2007 jihlavští testovali dvojici brazilských hráčů Alemio, Marcelo. Tento první pokus skončil fiaskem, když se oba hráči těsně před podpisem smlouvy náhle „vypařili“. Neúspěchem skončily i testy Angličana Lestera a Ghaňana Apose z listopadu 2007. Další brazilský hráč Gabriel se už dokázal plně prosadit do základní sestavy a za krátkou dobu se stal miláčkem jihlavského publika. Angažování tohoto talentovaného hráče v roce 2008 je proto v historii klubu průlomové.

Důležitou osobou pro fungování klubu je trenér. Rád ve své práci zmíním Karla Večeřu, pod jehož vedení hrála Jihlava podle mého názoru nejkrásnější fotbal v historii. Právě

on je podepsán zlatým písmem pod historickým postupem do nejvyšší české soutěže. Jediný, kdo snese stejně tvrdé měřítko, je aktuální kouč Karol Marko.

Pokud hovoříme o hráčích, nelze se nezmínit o švarcsystému, který je pro sportovní scénu typický již několik let. Tímto pojmem se v českém právním prostředí rozumí situace, kdy podnikatel zaměstnává jiného podnikatele. Subjekt tedy na místo zaměstnání zaměstnance v pracovněprávním vztahu (na základě pracovní smlouvy) uzavírá smlouvu obchodněprávní (smlouvu mandátní, smlouvu o spolupráci apod.).

Formálně by tedy mělo jít o vztah dvou samostatných nezávislých podnikatelů, avšak fakticky jde o vztah zaměstnanecký, kdy jeden subjekt je na druhém závislý a je mu podřízen. Nejde tedy o podnikání „zaměstnávané“ strany, neboť činnost nevykazuje základní znaky podnikání dle Zákona o živnostenském podnikání (soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku).

Motivací zaměstnavatele pro uplatňování švarcsystému je snaha o zjednodušení jeho mzdové a účetní agendy a především snížení jeho mzdových nákladů tím, že nemusí hradit zákonné odvody jako za zaměstnance. Druhým výhodným faktorem švarcsystému pro zaměstnavatele je fakt, že smlouvu uzavíranou mezi podnikateli nechrání zákoník práce jako v případě zaměstnance.

Je důležité si uvědomit, že fotbalista nevystupuje v ligové soutěži ani pod vlastním jménem (i když ho má napsaný na dresu), ani na vlastní odpovědnost a ani mu nebývá připisován podaný sportovní výkon. Jeho příjmy podléhají § 7 odst. 2 písmeno b Zákona o dani z příjmů (příjmy z podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti). Platí, že živnostenské úřady těmto sportovcům nevydávají živnostenská oprávnění.

5.2 Analýza motivů a podmínek pro sponzorování FC Vysočina Jihlava

5.2.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Účelem této SWOT analýzy je rozbor a hodnocení současného stavu fotbalového klubu (vnitřní prostředí) a současné situace okolí (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí budu hledat a klasifikovat silné a slabé stránky fotbalového klubu, ve vnějším naopak hledání příležitostí a hrozeb.

VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY³⁸

- pro identifikaci silných stránek a kritických oblastí fotbalového klubu
- rozvoj strategické koncepce fotbalového klubu
- formulace strategických cílů a rozvojových aktivit fotbalového klubu
- základ pro srovnání pozice klubu ve srovnání s jinými druholigovými kluby

SILNÉ STRÁNKY

- velká popularita fotbalu v České republice
- fotbal sledují všechny věkové kategorie
- fotbal je vděčným tématem všech médií

³⁸ KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.

- fotbal je součástí života mnoha lidí v kraji Vysočina
- stabilní sportovní výkonnost FC Vysočina
- FC Vysočina fotbalově zastupuje nejen Jihlavu, ale celý kraj Vysočina
- dobrá spolupráce fotbalových klubů v kraji Vysočina
- na druholigové poměry výborná divácká návštěvnost domácích zápasů FC Vysočina
- domov mládeže, ve kterém jsou ubytováni dojíždějící fotbalisté
- výborná dopravní dostupnost
- budování nového stadionu
- dostatečný počet parkovacích míst
- individuální sjednávání podmínek spolupráce se sponzory

SLABÉ STRÁNKY

- oblast diváckého násilí a výtržností
- úplatkářská aféra
- nedůvěra ve sport jako ekonomicky silnou oblast
- spořivost sponzorů při „ekonomické krizi“
- konkurence hokejového klubu HC Dukla Jihlava

PŘÍLEŽITOSTI

- postup do I. ligy
- úzká spolupráce se základními a středními školami v celém kraji Vysočina

- organizace dalších akcí na podporu zájmu o fotbal v kraji Vysočina (sportovní dny pod záštitou klubu, apod.)
- vybudování tréninkového centra
- dobudování dalších etap stadionu
- noví sponzoři ze zahraničí
- vytvoření zázemí pro studium rozhodčích

HROZBY

- ekonomická krize, která může zapříčinit odliv řady sponzorů
- obava z uplácení rozhodčích a hráčů – nedůvěra diváků
- boj o mladé sportovní talenty v konkurenci s dalšími sportovními kluby v Jihlavě (hokej, basketbal, tenis)
- nepostup do I. ligy v horizontu 3 let – odliv sponzorů
- nedokončení dostavby stadionu

V rámci SWOT analýzy je důležité zaměřit se na posílení silných stránek a odstranění slabých. Klub by se měl snažit udržet a neustále zlepšovat silné stránky. Velký důraz by měl být kladen na přeměnu příležitostí na silné stránky. V oblasti slabých stránek by se měl klub zaměřit především na problematiku diváckého násilí, výtržností a úplatkářskou aféru. V oblasti diváckého násilí a výtržností je snaha pomocí projektů Stadiony 2003 a Stadiony 2010 značně omezit nevhodné chování chuligánů a současně zpříjemnit prostředí fotbalového stadionu ženám a dětem. Úplatkářská aféra není jen problémem českého fotbalu, ale je problémem celosvětovým. Jedním z nejznámějších případů je úplatkářská aféra ve fotbale italském.

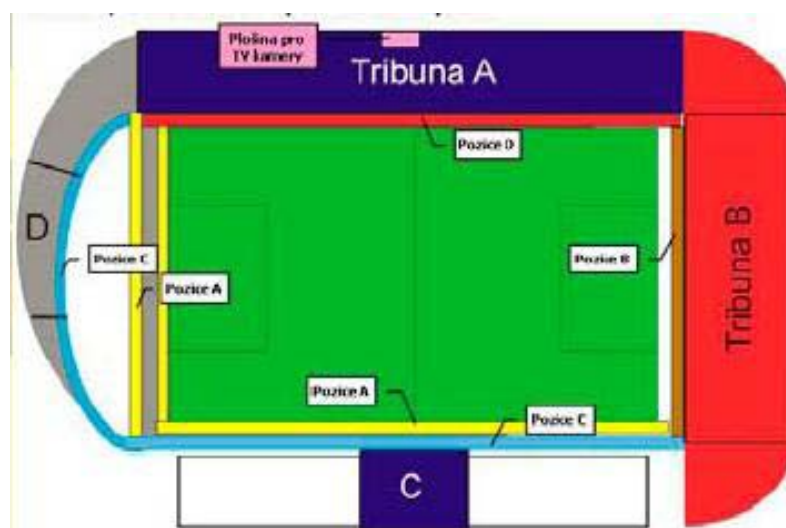
5.2.2 Nabídka možností prezentace

Obchodním partnerům FC Vysočina nabízí, jak profesionální vedení reklamy, tak i obchodní partnerství spojené s dobrým jménem klubu k jejich prospěchu.

Varianty reklamního zviditelnění a marketingové podpory:

- reklama na hrudi a zádech dresu – Nejvýraznější forma zviditelnění loga společnosti. Nejzajímavější je z pohledu TV záběru a četných fotografií v médiích a na internetu.
- reklama na trenýrkách či rukávu – Další výrazná forma reklamy a zviditelnění. Opět nejzajímavější z pohledu TV záběrů a fotografií.
- reklamní panely – pozice A – Pozice viditelná z hlavních tribun A, B a především zcela v záběru televizních kamer.
- reklamní panely – pozice B – Pozice viditelná z tribuny A a též z VIP tribuny C. Zároveň jsou reklamy v záběru televizních kamer.
- reklamní panely – pozice C – Pozice viditelná z hlavních tribun A, B a též v záběru televizních kamer. Reklamy jsou však umístěny dále od hrací plochy, pohledově ve 2. a 3. řadě nad reklamami u hrací plochy.
- reklamní panely – pozice D – Pozice viditelná z tribuny a též z VIP tribuny C. Je však zcela mimo záběry TV kamer.

Obrázek 9: Schematický náčrt variantních pozic reklamních panelů



Zdroj: oficiální webové stránky FC Vysočina Jihlava (<http://www.fcvysočina.cz>)

Další varianty reklamního zviditelnění a marketingové podpory:

- billboardy v areálu stadionu v Jiráskově ulici – Areál stadionu disponuje volnými plochami k instalaci atraktivních velkoformátových billboardů.
- reklamní panely v tréninkovém areálu – Zviditelnění na velice vytiženém tréninkovém areálu v ulici Na Stoupách v Jihlavě, kde se nachází umělá tráva III. generace a přírodní tráva.
- exkluzivita v daném oboru podnikání – Daný reklamní partner má zajištěno, že v areálu stadionu bude jedinou prezentující se společností za svůj předmět podnikání.
- marketingová prezentace na stadionu – Partnerům jsou během utkání v areálu stadionu umožněny prezentace a prodej zboží, služeb a výrobků. Dále je umožněno vkládání letáků do klubového časopisu.
- marketingová podpora – Pověřeni pracovníci klubu se na základě vlastních aktivit a kontaktů či na popud reklamních partnerů klubu maximálně snaží propojit zájmy jednotlivých firem, které finančně podporují FC Vysočina Jihlava.
- reklamní rozhlasový spot – Prezentace reklamního spotu partnera před utkáním, v poločasové přestávce nebo po skončení duelu.
- logo na barevné informační tabuli – Atraktivní prezentace loga reklamního partnera na velkoformátové barevné informační tabuli, které v průběhu utkání zobrazuje nejen skóre duelu a probíhající čas.
- logo na VIP panelech – Logo reklamního partnera na panelu v Press centru, v prostoru VIP zázemí a na TV panelu, který tvoří pozadí při televizních rozhovorech s hráči a trenéry
- logo v klubovém časopise – Klubový časopis „VYSOČINA“ zdarma dostává každý příchozí divák na domácí zápas.

- logo na internetových stránkách – Internetová prezentace klubu na adrese www.fcvysocina.cz vykazuje průměrnou denní návštěvnost kolem 1.500 přístupů. Loga reklamních partnerů jsou trvale umístěny u pravého okraje, navíc i v samostatné rubrice.
- vstupenka VIP – Exkluzivní vstupenka opravňující ke vstupu do VIP zázemí klubu s občerstvením. Tento prostor je zajímavý pro nejrůznější neformální obchodní schůzky a jednání mezi partnery klubu
- vstupenky VIP II. – Vstupenka do neméně důstojného klubového zázemí v novém rohovém objektu stadionu.
- volné vstupenky – Volné permanentní vstupenky pro zaměstnance či obchodní partnery
- parkovací karty – Během zápasů umožňují parkování přímo v areálu stadionu.

5.2.3 Sponzorský balíček

Generální partner klubu

- zajištění exkluzivity v rámci podpory FC Vysočina v daném oboru podnikání
- logo na hrudi všech dresů FC Vysočina – počínaje dospělým týmem a konče žákovskými týmy
- logo na trenýrkách týmu dospělých
- možnost umístění 2 reklamních billboardů
- reklamní rozhlasový spot před utkáním, v poločase a po skončení zápasu FC Vysočina
- prezentace na 4 reklamních panelech 1 x 8 metrů kolem hrací plochy umístěných na nejvýhodnějších místech z pohledu diváků a televizních kamer
- prezentace na 4 reklamních panelech 1 x 8 metrů v jihlavském tréninkovém areálu FC Vysočina v ulici Na Stoupách, kde se nachází jedno přírodní travnaté

hřiště a jedno hřiště s umělým povrchem III. generace. Tento areál je celoročně místem celé řady turnajů, zápasů a tréninků.

- logo generálního partnera klubu bude nejvýraznějším možným způsobem prezentováno na oficiálních internetových stránkách klubu www.fcvysocina.cz s možností hyperlinku na stránky dané společnosti
- logo na panelech ve V.I.P. prostoru klubu, v Presscentru a na tzv. „TV panelu“ (pozadí TV rozhovorů)
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence)
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web
- logo partnera klubu v rámci pozvánek na domácí zápasy v Denících Vysočina
- generální reklamní partner klubu obdrží pro své partnery, manažery či zaměstnance 20 volných a 8 VIP vstupenek na všechny utkání FC Vysočina v dané sezóně

Hlavní partner klubu

- 3 reklamní panely na stadionu (6 x 1 m) na TV straně
- 2 reklamní panely v tréninkovém areálu klubu (6 x 1 m)
- logo na rukávu či trenýrkách
- logo na panelech ve V. I. P. prostoru klubu, v Presscentru a na tzv. „TV panelu“
- reklamní spot v poločase utkání
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence)
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web
- 8 volných vstupenek pro zaměstnance
- 4 exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka)

Tabulka 1: Orientační ceník reklamního zviditelnění FC Vysočina Jihlava

	Generální partner	Hlavní partner klubu			Významný partner klubu				Partner klubu		
Cena za reklamní zviditelnění v Kč/rok	2.000.000	1.000.000	750.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	75.000	60.000	40.000
Reklama na hrudi či zádech dresu											
Reklama na trenýrkách či rukávu											
Reklamní panel 6 x 1 m – pozice A	3 x	3 x	2 x	2 x	2 x	1 x					
Reklamní panel 4 x 1 m – pozice A							1 x				
Reklamní panel 6 x 1 m – pozice B	1 x	1 x	1 x			1 x					
Reklamní panel 4 x 1 m – pozice B							1 x	1 x			
Reklamní panel 6 x 1 m – pozice C								1 x	1 x		
Reklamní panel 4 x 1 m – pozice C										1 x	
Reklamní panel 2 x 1 m – pozice C											1 x
Reklamní panel 4 x 1 m – pozice D									1 x	1 x	
Reklamní panel 2 x 1 m – pozice D											1 x
Reklamní panel 6 x 1 m – trén. areál	3 x	2 x	2 x	1 x							
Reklamní panel 4 x 1 m – trén. areál					1 x	1 x	1 x				
Exkluzivita v daném oboru podnikání											
Market. prezentace na stadionu											
Market. podpora											
Řeklam.rozhlas. spot	3x30sec	2x30sec	2x20sec	2x20sec	1x20sec	1x20sec	1x20sec				
Logo na barevné informační tabuli											
Logo na VIP panelu											
Logo v klub.časopise											
Logo na internet. Stránkách											
Vstupenky VIP	8 ks	6 ks	5 ks	4 ks	3 ks	3 ks	2 ks	2 ks			
Vstupenky VIP II.									2 ks	1 ks	1 ks
Volné vstupenky	16 ks	12 ks	10 ks	8 ks	7 ks	6 ks	5 ks	4 ks	3 ks	3 ks	2 ks
Parkovací karty	4 ks	3 ks	2 ks	2 ks	2 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks		

Zdroj: interní informace FC Vysočina Jihlava

5.3 Finanční analýza FC Vysočina Jihlava

Finanční analýza plní důležitý úkol v posuzování finanční důvěryhodnosti podniku z hlediska investorů, ale i věřitelů. Z jejích výstupů můžeme vyhodnotit slabé a silné stránky podniku a tím i předejít případným problémům.

Před praktickou částí finanční analýzy je třeba podotknout, že fotbalový klub je naprosto specifický subjekt a aplikace jednotlivých metod finanční analýzy se může jevit jako dosti zvláštní způsob určení finanční výkonnosti takového podniku. Výstupy, které vycházejí z finanční analýzy, jsou v mnoha ohledech dosti překvapující. Nabízí se otázka, zda daný klub může vůbec ekonomicky fungovat? Důležité je však pochopení, že aplikace řady ukazatelů, které jsou v „normální“ finanční analýze běžné, není možná. Příkladem jsou např. ukazatele kapitálového trhu, které lze aplikovat pouze na společnosti, jejíž akcie jsou veřejně obchodovatelné na burze nebo ukazatel EVA, k jehož výpočtu je zapotřebí znát bezrizikovou úrokovou míru odvětví, což pro problematiku fotbalového klubu není úplně optimální. Naopak velmi zajímavé může být sledovat, jak je na tom z pohledu finanční analýzy klub, který má nakročeno do nejvyšší soutěže a v očích veřejnosti je vnímán jako stabilní klub bez vážných finančních problémů.

Pro finanční analýzu byly použity výkazy finančního účetnictví, které jsou součástí účetní závěrky tvořené podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví rozvahou, výkazem zisku a ztrát a přílohou účetní závěrky. Tyto výkazy byly použity za období let 2005 – 2007. Z tohoto hlediska je nutné zmínit problém, který prostupuje celou finanční analýzou FC Vysočina Jihlava. Pro objektivnější výstupy finanční analýzy by totiž bylo vhodné pracovat s podnikovými výkazy pětiletého období, nicméně z hlediska hodnocení, tak specifického podniku, jakým bezesporu fotbalový klub je, nám pro tuto analýzu budou stačit výkazy za tři roky.

5.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza si klade za cíl absolutně změřit pohyby jednotlivých veličin a relativně změřit jejich intenzitu

5.3.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Z horizontální analýzy je patrná proměnlivost jednotlivých položek v čase.

Horizontální analýza aktiv

Porovnáme-li hodnotu celkových aktiv, je patrné, že v roce 2006 aktiva oproti roku 2005 výrazně poklesly, v roce 2007 je však patrný opětovný růst o zhruba 18%.

Příčinou poklesu jsou oběžná aktiva, která po celou dobu sledovaného období klesala.

V roce 2006 byl pokles dokonce o 40%.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv

Aktiva		06/05	07/06
	AKTIVA CELKEM	0,609	1,180
B.	Dlouhodobý majetek	1,042	2,953
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	X	X
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1,042	2,953
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	X	X
C.	Oběžná aktiva	0,600	0,875
C. I.	Zásoby	0,316	0,242
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0,100	1,077
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1,672	0,482
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	0,129	5,854
D. I.	Časové rozlišení	0,463	1,143

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

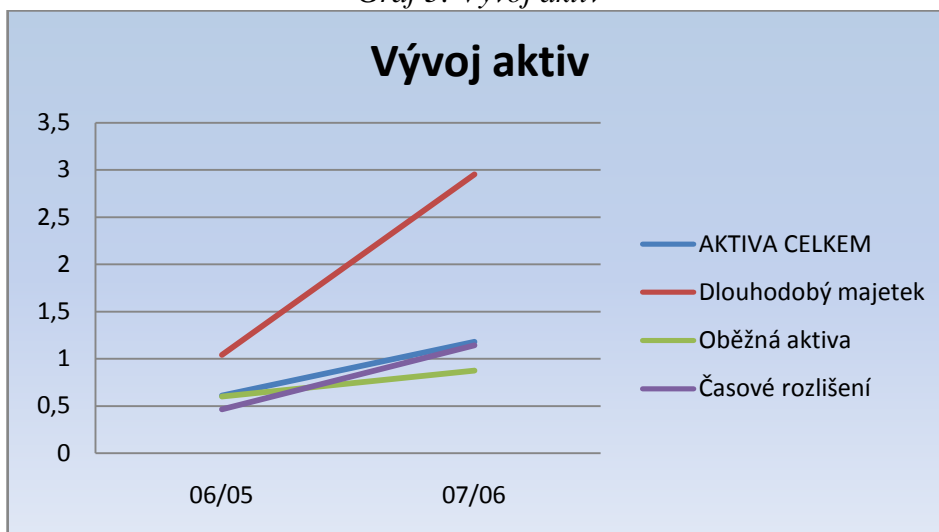
Stav zásob ve sledovaném období neustále výrazně klesal. Podobný pokles zaznamenaly i dlouhodobé pohledávky mezi roky 2005 a 2006, kdy se výrazně projevil pokles v dohadných účtech aktivních.

Naopak dlouhodobý majetek zaznamenal významný růst v roce 2007, když vzrostl skoro trojnásobně. Tento růst byl způsoben především nárůstem stavu dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně položky stavby.

Zajímavé je si povšimnout, že na celkovou výši majetku nepřispívá dlouhodobý nehmotný majetek ani finanční majetek.

Z grafu vývoje aktiv můžeme vypožorovat, že všechny složky aktiv zaznamenaly ve sledovaném období nárůst. Nejvýraznější je u dlouhodobého majetku.

Graf 3: Vývoj aktiv



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

Horizontální analýza pasiv

Z horizontální analýzy pasiv můžeme vidět pozitivní obrázek ve změně její struktury. Ve sledovaném období totiž výrazně vzrostl vlastní kapitál a naopak klesly cizí zdroje.

Vlastní kapitál ve sledovaném horizontu zaznamenal pokles mezi roky 2005 a 2006, poté však vzrostl více než patnáctkrát. Největší podíl na tomto růstu má zvýšení základního kapitálu o 1 milion korun v roce 2007 a růst ostatních kapitálových fondů.

Cizí zdroje naopak klesaly, hlavní příčinou bylo uhrazení všech dlouhodobých závazků z obchodních vztahů v roce 2006 v celkové výši 4,5 milionů korun.

Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv

Pasiva		06/05	07/06
	PASIVA CELKEM	0,609	1,180
A.	Vlastní kapitál	0,222	15,511
A. I.	Základní kapitál	1,000	2,000
A. II.	Kapitálové fondy	2,186	1,657
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1,170	1,000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0,616	3,543
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-3,871	-1,286
B.	Cizí zdroje	0,422	1,052
B. I.	Rezervy	X	X
B. II.	Dlouhodobé závazky	0,000	X
B. III.	Krátkodobé závazky	0,982	1,039
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	X	X
C. I.	Časové rozlišení	1,117	0,494

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát nám sděluje, jak výkonný je podnik z pohledu využívání aktiv a pasiv, tj. o hospodářském výsledku. Z horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát je patrný pohyb jednotlivých položek v čase. Nejvýraznější události, které ovlivnily hospodářský výsledek, se udály především v roce 2006.

V tomto roce totiž proběhla první vlna rekonstrukce fotbalového stadionu, která spočívala ve vybudování nové dominantní tribuny pro 2.428 diváků, včetně výstavby parkoviště a příjezdové komunikace z ulice Evžena Rošického.

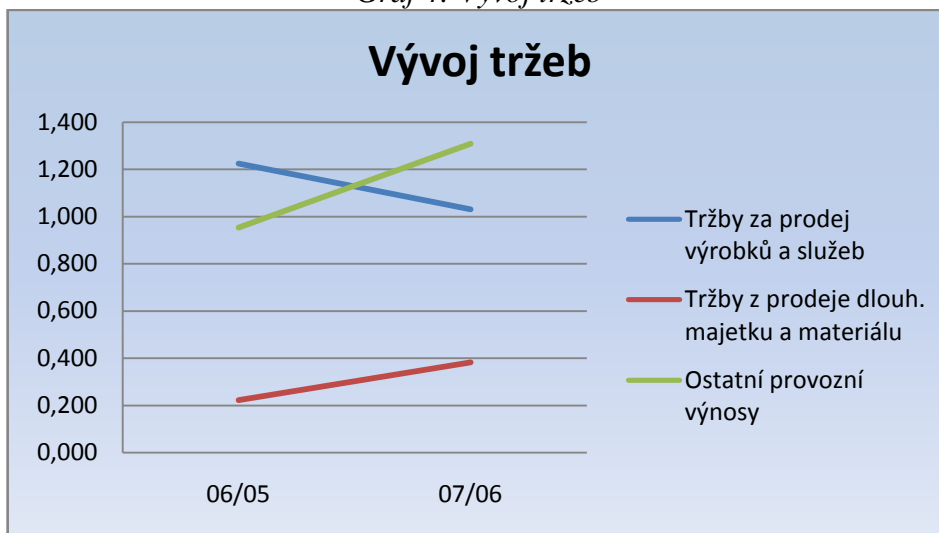
Tato skutečnost výrazně ovlivnila výši hospodářského výsledku, který v roce 2005 dosahoval 341 tis. Kč., ovšem díky rekonstrukci se v roce 2006 snížila až na -1 320 tis. Kč. V roce 2007 však FC Vysočina Jihlava vykázala zisk 1 782 tis. Kč.

Mírný vzestup lze zaznamenat v tržbách za prodej výrobků a služeb, kde je patrná vzestupná tendence, což je pro klub velmi dobrý ukazatel.

Velmi zřetelný je nárůst osobních nákladů a to především mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Konkrétně osobní náklady vzrostly mezi roky 2005 a 2006 o 32% a mezi roky 2006 a 2007 o 13%.

Na grafu vývoje tržeb můžeme sledovat, jak hodnoty ve vývoji tržeb mají vzestupnou tendenci. Jediný pokles byl zaznamenán u vývoje tržeb za prodej výrobků a služeb, nicméně i tento ukazatel se drží nad hodnotou 1, což je pro fotbalový klub dobré hodnocení.

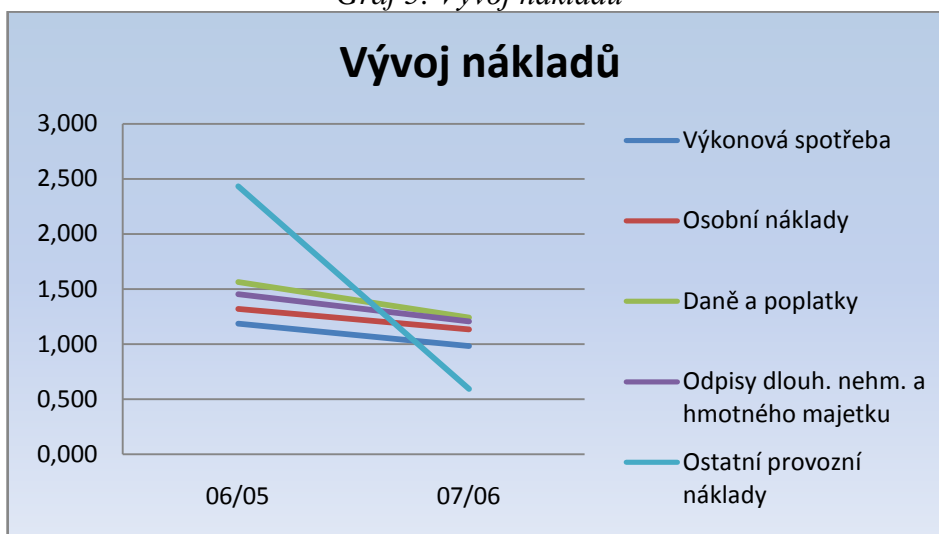
Graf 4: Vývoj tržeb



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

Z grafu vývoje nákladů je zřejmé, že všechny ukazatele stabilně klesají. Nejvýraznější pokles se projevil u ostatních provozních nákladů, které mezi roky 2006 a 2007 klesly o celých 40%.

Graf 5: Vývoj nákladů



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

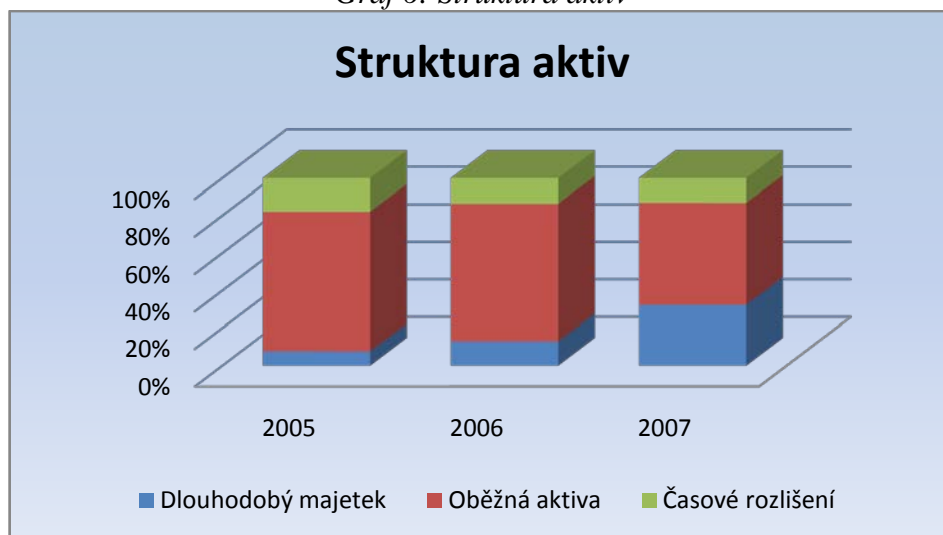
5.3.2 Vertikální analýza

Cílem vertikální analýzy struktury účetních výkazů je zjištění, jak se např. jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě.

5.3.2.1 Vertikální analýza rozvahy

Z grafu 6 je zřetelný stálý růst dlouhodobého majetku na úkor oběžných aktiv. Toto je pro fotbalový klub velmi pozitivní ukazatel, kterým ukazuje investorům a věřitelům svojí stabilní pozici. Osobitá struktura aktiv je způsobena povahou činnosti FC Vysočina Jihlava, a.s.

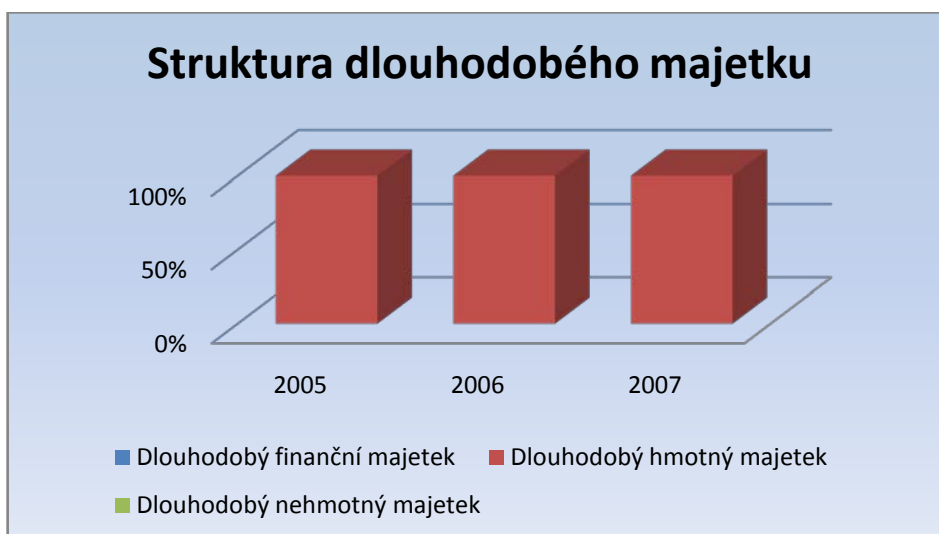
Graf 6: Struktura aktiv



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

Dlouhodobá aktiva fotbalového klubu byly ve sledovaném období tvořeny pouze Dlouhodobým hmotným majetkem. Překvapivé zjištění je, že klub nevlastní žádný dlouhodobý finanční ani dlouhodobý nehmotný majetek.

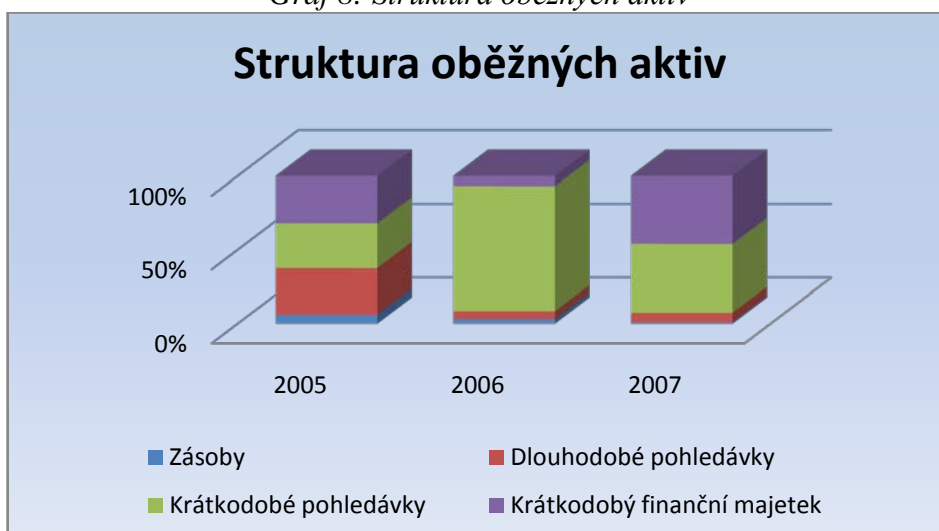
Graf 7: Struktura dlouhodobého majetku



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

Ve struktuře oběžných aktiv je patrný výrazný pokles dlouhodobých pohledávek, kdy v roce 2005 tvořily 32% celkových oběžných aktiv, kdežto v roce 2006 byly zastoupeny pouze 5%. V roce 2006 měly na struktuře celkových oběžných aktiv největší podíl krátkodobé pohledávky, které tvořily celých 85 %. Zajímavé je sledovat i vývoj krátkodobého finančního majetku, který měnil průběžně svojí strukturu, když v roce 2005 měl podíl na celkových oběžných aktivech 32%, v roce 2006 jen 7% a v posledním roce sledovaného období tvořil 46%.

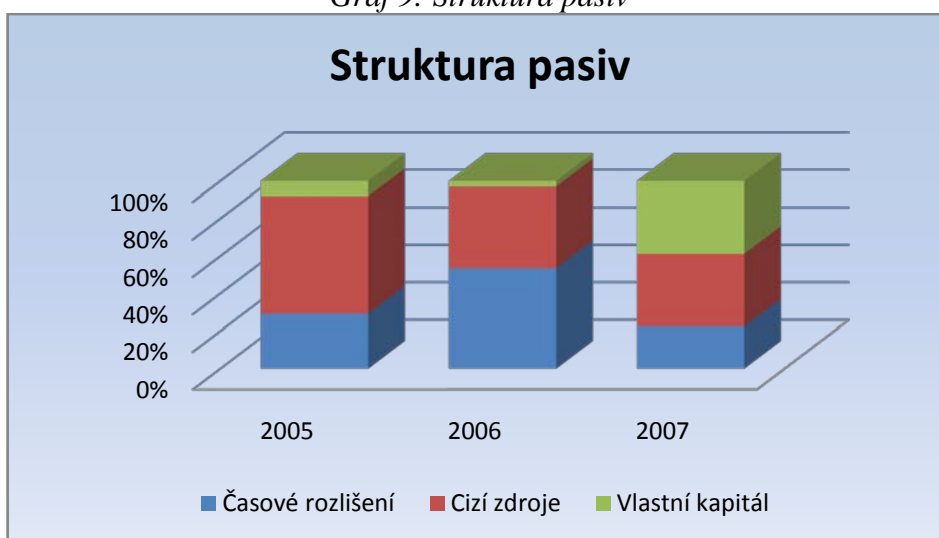
Graf 8: Struktura oběžných aktiv



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

Z vertikální analýzy pasiv je patrné, že ve sledovaném období výrazně rostl vlastní kapitál. V roce 2006 byl podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech 3%, oproti tomu v roce 2007 tvořil celých 39%. Na úkor vlastního kapitálu zaznamenaly pokles cizí zdroje, které v roce 2005 tvořily 63% celkových pasiv, v roce 2006 to bylo 43% respektive 39% v roce 2007.

Graf 9: Struktura pasiv



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

Ze struktury cizích zdrojů je patrné, že v roce 2005 byly cizí zdroje zastoupeny jak dlouhodobými závazky, tak i závazky krátkodobými. Změnu ve struktuře přinesl rok 2006 a 2007, kdy společnost využívala převážně krátkodobé cizí zdroje financování.

Graf 10: Struktura cizích zdrojů



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

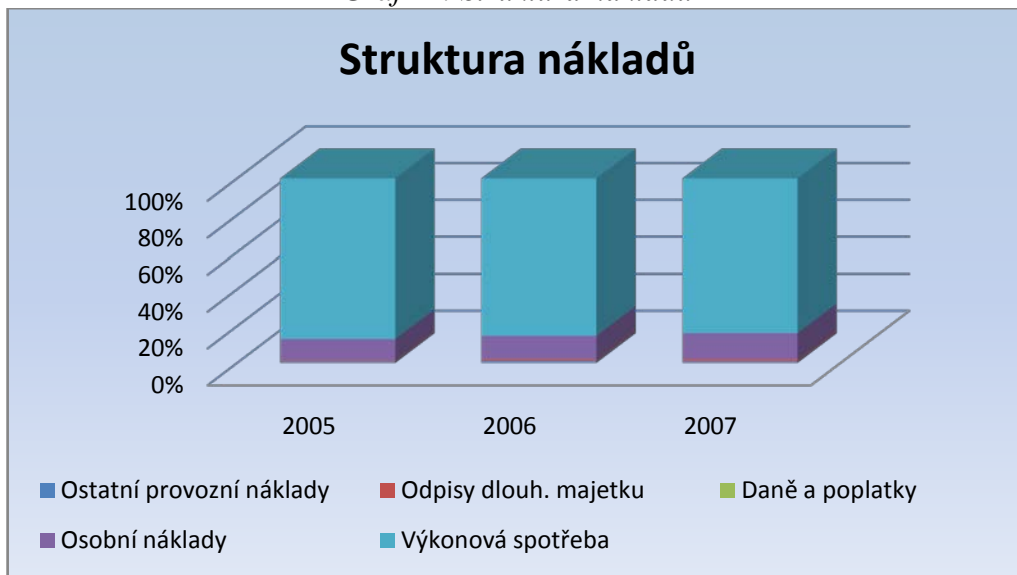
5.3.2.2 Vertikální analýza zisku a ztrát

Z vertikální analýzy výsledovky je jasně vidět, že společnost nemá žádné příjmy z prodeje zboží. Výroba a prodej vlastních výrobků a služeb tedy generuje celou část výnosů. Z meziročního srovnání je patrné, že stálou rostoucí tendenci zaznamenaly především tržby za prodej výrobků a služeb.

Z grafu 11 je patrné, že největší podíl na nákladech tvoří výkonová spotřeba, která představuje spotřebu materiálu, energií a služby. Nejvýrazněji se na výkonové spotřebě podílejí služby, které představují zhruba 86% ve všech třech sledovaných letech.

Další významnou složkou jsou osobní náklady, které se na celkových nákladech podílejí zhruba 15%.

Graf 11: Struktura nákladů



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

5.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro analýzu pomocí poměrových ukazatelů je nutná znát údaje, které nejsou obsaženy v účetních výkazech, proto použiji následující tabulku, ve které si potřebné údaje dopočítám.

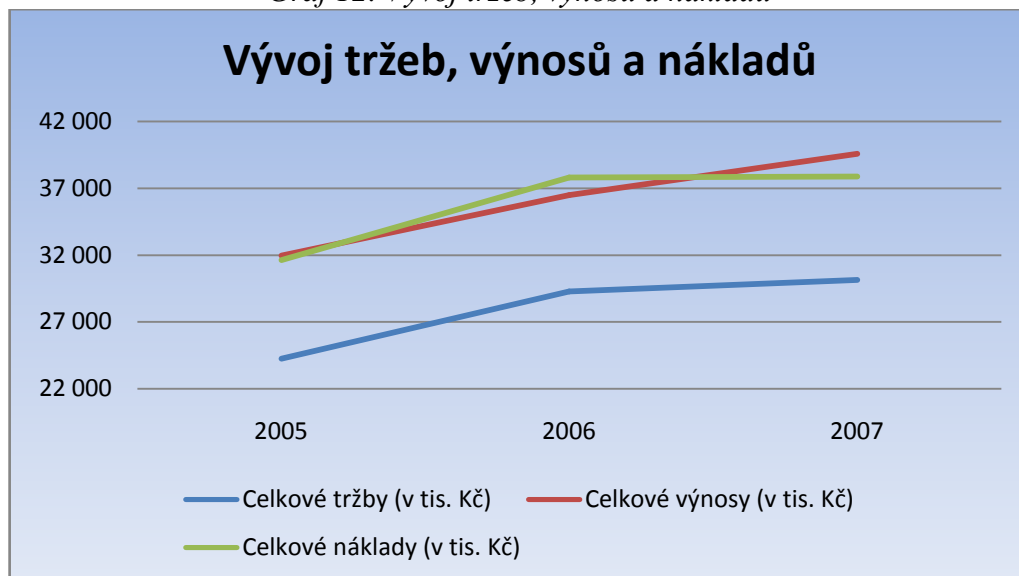
Tabulka 4: Dopočtené a doplňující údaje

Dopočtené a doplňující údaje	2005	2006	2007
Celkové tržby (v tis. Kč)	24 238	29 274	30 134
Celkové výnosy (v tis. Kč)	31 952	36 481	39 576
Celkové náklady (v tis. Kč)	31 611	37 801	37 878
EBIT (v tis. Kč)	225	-1319	1783
Čistý pracovní kapitál NWC (v tis. Kč)	6 046	2 316	1 471

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Z vývoje tržeb, výnosů byl patrný stabilní růst, naproti tomu hodnota nákladů zůstala mezi roky 2006 a 2007 ve stejné výši, což je pro podnik velmi pozitivní ukazatel.

Graf 12: Vývoj tržeb, výnosů a nákladů



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

5.3.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se věnují hlavně míře zisku, tzn. obecné intenzitě reprodukce vloženého kapitálu.

Z výsledných údajů je zřejmé, že tyto výsledky nelze srovnávat s výrobním podnikem, činnost fotbalového klubu je diametrálně odlišná a proto rentabilita není tím pravým ukazatelem, který by popisoval reálnou situaci, ve které se podnik nachází.

Tabulka 5: Ukazatele rentability 2005 - 2007

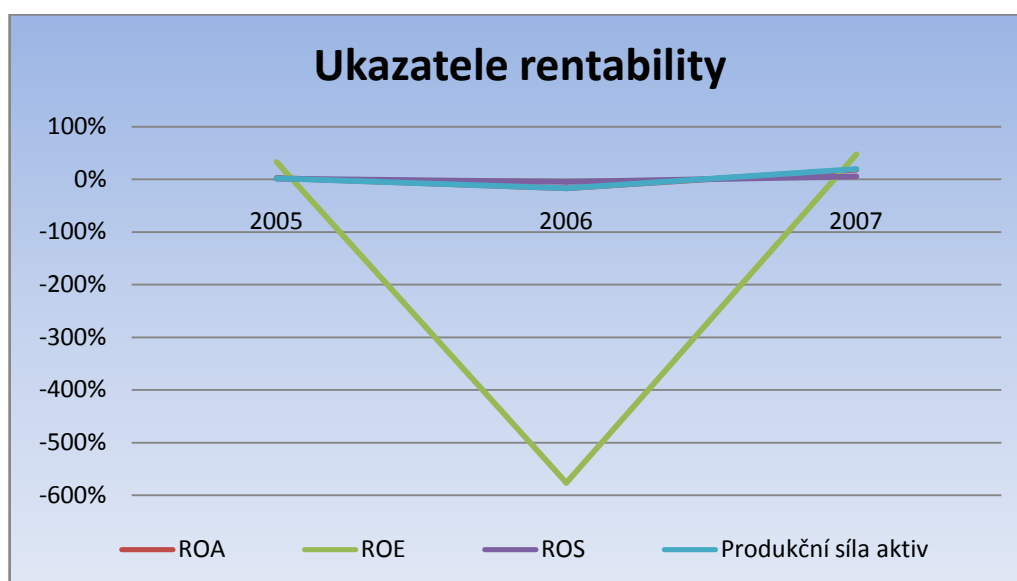
Ukazatele rentability	2005	2006	2007
ROA	2,68%	-17,02%	18,55%
ROE	33,01%	-576,42%	47,80%
ROS	1,41%	-4,51%	5,63%
Produkční síla aktiv	1,77%	-17,01%	19,48%

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

V roce 2006 všechny ukazatele rentability poklesly, hlavní příčinou bylo především snížení čistého zisku. Rok 2007 však přinesl velmi pozitivní růst, který převýšil předchozí ztrátu a podnik tak v celkovém sledovaném období zvýšil všechny ukazatele rentability. Tento celkový vývoj v daných letech můžeme považovat za pozitivní.

Pokles v roce 2006 a růst v 2007 kopíroval i ukazatel produkční síly aktiv, který zachycuje výnosnost rozdělovanou mezi akcionáře v podobě dividend, podniku na reinvestice, státu v podobě daní a věřitelům jako úroky. Tento růst v celkovém období lze považovat za příznivý jev.

Graf 13: Vývoj ukazatelů rentability 2005 - 2007



Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní zpracování

5.3.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí vázanost kapitálu v různých formách aktiv. V podstatě se jedná o ukazatele doby obratu vybraných skupin aktiv.

Ukazatel obratu celkových aktiv by měl dosahovat hodnoty vyšší než jedna. Tržby ve sledovaném období postupně rostly, což společně s poklesem celkových aktiv znamenalo pro tento ukazatel růst. Ve všech třech sledovaných letech byla doporučená hodnota tohoto ukazatele splněna.

Pro přesnější zkoumání se využívá ukazatel doby obratu aktiv, který ukazuje v podstatě totéž, pouze výsledek je udán ve dnech. Doporučená hodnota by neměla přesáhnout jeden rok, což FC Vysočina Jihlava, a.s. splňuje v celém období.

Ukazatel obratu zásob by měl dosahovat hodnoty vyšší než devět. Jelikož se nejedná o výrobní firmu, tak stav zásob není vysoký a během sledovaného období klesal. Proto je tento ukazatel splněn a jeho hodnota se pohybuje výrazně nad doporučenou hodnotou. Tento pozitivní růst se projevil i na dobu obratu zásob, který se podařilo výrazně snížit z 8,4 dnů v roce 2005 až na 0,5 dne v roce 2007.

Pozitivní výsledek přinesl ve sledovaném období i obrat pohledávek. V roce 2005 se pohledávky obrátily 4,1 krát ve srovnání s rokem 2007, kdy to bylo 11,4 krát.

Ukazatel doby splatnosti pohledávek ukazuje v podstatě totéž. Cílem je snížit dobu, po kterou podnik musí čekat, než mu za jeho pohledávky zaplatí odběratelé. Po celé sledované období tento ukazatel klesal až na konečných 31,5 dne v roce 2007.

Obrat i doba splatnosti krátkodobých závazků se v letech 2005 až 2007 držel v přibližně stejných hodnotách.

Důležité v hodnocení ukazatelů aktivity je, aby doba splatnosti pohledávek byla menší než doba splatnosti krátkodobých závazků, což je v případě FC Vysočina Jihlava, a.s. splněno až v roce 2007, což ukazuje pozitivní vývoj klubu ve sledovaném období.

Tabulka 6: Ukazatele aktivity 2005 - 2007

Ukazatele aktivity	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	1,90	3,77	3,29
Doba obratu celkových aktiv	189,25	95,38	109,36
Obrat zásob	43,05	164,46	700,79
Doba obratu zásob	8,36	2,19	0,51
Obrat pohledávek	4,12	5,72	11,40
Doba splatnosti pohledávek	87,38	62,96	31,59
Obrat krátkodobých závazků	7,06	8,68	8,60
Doba splatnosti krátkodobých závazků	51,00	41,48	41,87

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o struktuře zdrojů používaných k financování společnosti.

Ukazatel věřitelského rizika nebo také celková zadluženost společnosti ve sledovaném období klesala, zvyšuje se tím finanční samostatnost firmy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,5, což FC Vysočina Jihlava, a.s. splňuje v roce 2006 a 2007.

S růstem míry zadluženosti vlastního kapitálu klesá bonita podniku. Tento ukazatel zaznamenal ve sledovaném období napřed nárůst z hodnoty 7,73 v roce 2005 na 14,73 v roce 2006, aby poté výrazně klesl až na hodnotu 1, což ukazuje pozitivní vývoj fotbalového klubu.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu klesla z hodnoty 4,41 v roce 2005 na 0 v roce 2006 respektive 0,01 v roce 2007. Tento pokles je způsoben uhrazením velké většiny dlouhodobých závazků. Společnost je v tuto chvíli překapitalizována a využívá dlouhodobé zdroje i pro krytí oběžných aktiv.

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Ukazatel v roce 2005 převyšuje doporučenou hodnotu 3, která udává bankovní standard. Po negativním hodnocení z roku 2006 přinesl ukazatel lichotivou hodnotu 1783 v roce 2007.

Fotbalový klub je kapitálově silný a při podnikání se nespolehá jen na cizí zdroje. Zároveň je schopen generovat dostatečné prostředky na splácení úroků.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti 2005 - 2007

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007
Ukazatel věřitelského rizika	0,63	0,43	0,39
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	7,73	14,73	1,00
Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu	4,41	0,00	0,01
Ukazatel úrokového krytí	5,11	-1319,00	1783,00

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita, někdy také nazývaná platební schopnost, představuje obecnou schopnost firmy získat prostředky na úhradu svých závazků.

Peněžní likvidita poměřuje pouze finanční majetek a okamžitě splatné závazky. Doporučenou hodnotu tohoto ukazatele 0,5 až 1,0 fotbalový klub splňoval v roce 2005 a 2007. Stav krátkodobých závazků byl po celou dobu sledovaného období přibližně ve stejné výši, proto bylo nesplnění doporučené hodnoty v roce 2006 zapříčiněno nedostatečným stavem na bankovních účtech.

Pohotová likvidita poměřuje oběžný majetek (vyloučeny jsou zásoby a dlouhodobé pohledávky) a krátkodobé závazky. Doporučenou hodnotu tohoto ukazatele 1 až 1,5 splňovala společnost po celou dobu sledovaného období.

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučenou hodnotu od 1,5 do 2,5 podnik dodržoval v roce 2005 a 2006, poslední sledovaný rok byl hodnotou 1,42 jen těsně pod doporučeným stavem.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity 2005 – 2007

Ukazatele likvidity	2005	2006	2007
Peněžní likvidita	0,88	0,12	0,65
Pohotová likvidita	1,72	1,54	1,32
Běžná likvidita	2,76	1,69	1,42

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.3.5 Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu v souvislosti s FC Vysočina Jihlava, a.s. nezmiňují a to i přesto, že se jedná o akciovou společnost. Důvodem je fakt, že subjekt nemá akcie veřejně obchodovatelné na burze a proto tento ukazatel nemohu použít.

5.3.3.6 Doplnující informace

Tabulka 9 podává doplňující informace o ziskovosti podniku na jednoho pracovníka a o přidané hodnotě na pracovníka. Dalšími zajímavými údaji jsou zisk na akcii a účetní hodnota akcie. Opět je nutné podotknout, že dané ukazatele jsou koncipovány především pro výrobní podnik, nikoli pro fotbalový klub, jehož finanční struktura je rozdílná. Proto se nelze podívat výsledkům, které v jednom roce dosahují vysoce nadprůměrných hodnot a v následujícím roce jsou naprosto opačné.

Tabulka 9: Doplnující informace

Doplňující informace	2005	2006	2007
Průměrný počet pracovníků	16	17	18
Zisk na pracovníka (v tis. Kč)	21,31	-77,65	94,33
Přidaná hodnota na pracovníka (v tis. Kč)	-209,31	-177,71	-86,22
Počet akcií	100	100	100
Zisk na akcii EPS (v tis. Kč)	3,41	-13,2	16,98
Účetní hodnota akcie BV (v tis. Kč)	10,33	2,29	35,52

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

V obecné rovině můžeme říci, že vývoj ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti byl ovlivněn celkovým ekonomickým prostředím České republiky, ale nelze srovnávat fotbalové prostředí s prostředím výrobním.

5.3.4 Systém ukazatelů Du Pont

Hlavním úkolem Du Pontova postupného rozkladu je určení vlivu jednotlivých ukazatelů na rentabilitu aktiv (ROA) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Zkoumáme tedy, jak a v jaké míře tyto složky ukazatele ovlivňují.

V tabulkách 10 a 11 jsou zachyceny rozklady ROA a ROE, které poměřují závislost na tzv. pákách: 1. rentabilitě tržeb (čistý zisk/tržby), 2. obratu aktiv (tržby/aktiva) a 3. finanční páce (aktiva/vlastní kapitál).

Tabulka 10: Rozklad ROA

Rozklad ROA					
ROA	=	Čistý zisk	=	Čistý zisk	Tržby
		Aktiva		Tržby	Aktiva
2005	=	0,0268	=	0,0141	* 1,9022
2006	=	-0,1702	=	-0,0451	* 3,7744
2007	=	0,1855	=	0,0563	* 3,2919

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Tabulka 11: Rozklad ROE

Rozklad ROE						
ROE	=	Čistý zisk	=	Čistý zisk	Tržby	Aktiva
		Vlastní kapitál		Tržby	Aktiva	Vlastní kapitál
2005	=	0,3301	=	0,0141	* 1,9022	* 12,3349
2006	=	-5,7642	=	-0,0451	* 3,7744	* 33,8690
2007	=	0,4780	=	0,0563	* 3,2919	* 2,5771

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Cílem všech podniků by mělo být dosažení, co nejvyšší výnosnosti vlastního kapitálu. Fotbalový klub má však jiné priority, chce maximalizovat sportovní výkon, nikoli zisk.

5.3.5 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla jsou doporučení, kterými by se měl management řídit ve financování firmy s cílem dosažení dlouhodobé finanční rovnováhy a stability.

5.3.5.1 Zlaté bilanční pravidlo financování

Zlaté bilanční pravidlo financování nám říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji. Z tabulky 12 lze vypožorovat, že v prvním sledovaném roce dlouhodobé zdroje výrazně převyšovaly dlouhodobý majetek, důvodem byl vysoký stav dlouhodobých závazků. Tyto závazky v následujícím roce klesly na nulový stav, a proto nebylo splněno ani zlaté bilanční pravidlo financování.

Pozitivní vzestup přinesl rok 2007, kdy společnost měla vyšší stav dlouhodobého kapitálu než dlouhodobého majetku. Což svědčí o tom, že se společnost snaží svoje zdroje harmonizovat.

Tabulka 12: Zlaté bilanční pravidlo financování

Zlaté bilanční pravidlo financování	2005	2006	2007
Dlouhodobé zdroje	5 589	229	3 597
Dlouhodobý majetek	963	1 003	2 962
Převaha dlouhodobých zdrojů	4 626	-774	635
Převaha dlouhodobých zdrojů	82,77%	-337,99%	17,65%

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.5.2 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Druhé pravidlo specifikuje, že vlastní zdroje by pokud možno měli převyšovat cizí zdroje. V krajním případě by tento poměr měl být roven 1. Hlavním faktorem tohoto pravidla je snaha o zamezení předluženosti podniku. V tabulce 13 můžeme vidět, že vývoj tohoto zlatého pravidla zaznamenal ve sledovaném období pozitivní vývoj. V prvních dvou letech sledovaného období toto zlaté pravidlo nebylo splněno, nicméně v roce 2007 už byl poměr vlastního a cizího kapitálu vyrovnaný.

Tabulka 13: Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	2005	2006	2007
Vlastní zdroje	1 033	229	3 552
Cizí zdroje	7 990	3 373	3 550
Převaha vlastních zdrojů	-6 957	-3 144	2
Převaha vlastních zdrojů	-673,48%	-1372,93%	0,06%

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.5.3 Zlaté pari pravidlo

Třetí zlaté pravidlo požaduje krytí dlouhodobého majetku výhradně vlastním kapitálem firmy. Pravidlo není splněno v prvním a posledním sledovaném roce, kdy došlo k nedostatečnému využití cizích zdrojů a podnik tak byl překapitalizován. Nicméně v roce 2007 dlouhodobé zdroje převyšují dlouhodobý majetek o necelých 20%, což by na hospodaření firmy nemělo mít výraznější dopad.

Tabulka 14: Zlaté pari pravidlo

Zlaté pari pravidlo	2005	2006	2007
Dlouhodobý majetek	963	1 003	2 962
Vlastní kapitál	1 033	229	3 552
Převaha dlouhodobého majetku	-70	774	-590
Převaha dlouhodobého majetku	-7,27%	77,17%	-19,92%

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.5.4 Zlaté poměrové pravidlo

Čtvrté z bilančních pravidel určuje, že tempo růstu investic by nemělo ani v krátkodobém časovém horizontu předstihnout tempo růstu tržeb. Hlavním důvodem je především udržení dlouhodobé finanční rovnováhy. Tabulka 15 nám ukazuje, že zlaté poměrové pravidlo je splněno pouze v roce 2006, následující rok byl stav přesně opačný. I když jak by se mohlo zdát, že finanční stabilita podniku může být ohrožena, není tomu tak. Růst investic byl zapříčiněn stavbou stadionu, a proto k tomuto výkyvu porušujícího zlaté poměrové pravidlo došlo jen výjimečně.

Tabulka 15: Zlaté poměrové pravidlo

Zlaté poměrové pravidlo	2006/2005	2007/2006
Růst tržeb	1,21	1,03
Růst investic	0,61	1,18
Převaha dlouhodobého majetku	☺	☹

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

5.3.6 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílovými ukazateli při finanční analýze jsou nejčastěji nazývány rozdíly mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv.

5.3.6.1 Čistý pracovní kapitál NWC

Čistým pracovním kapitálem je rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků, který v podstatě určuje, jak velká část oběžného majetku je financována dlouhodobými zdroji.

Jinými slovy je čistý pracovní kapitál část kapitálu, která je relativně volná a není vázána na krátkodobé závazky.

Tabulka 16: Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál NWC	2005	2006	2007
Oběžná aktiva	9 480	5 689	4 976
Krátkodobé závazky	3 434	3 373	3 505
Čistý pracovní kapitál NWC	6 046	2 316	1 471

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Hodnota čistého pracovního kapitálu dosahuje ve všech sledovaných obdobích kladné hodnoty, což svědčí o tom, že společnost má dostatek pracovního kapitálu, který vypovídá o její dobré likviditě a finanční stabilitě.

5.3.6.2 Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čistých pohotových prostředků ukazuje schopnost podniku likvidovat všechny své dluhy s okamžitou lhůtou splatnosti penězi v hotovosti a na běžných účtech. Pro zjištění hodnoty čistých pohotových prostředků odečteme okamžitě splatné závazky od pohotových finančních prostředků. Já však přesnou hodnotu tohoto ukazatele nemohu zjistit, z veřejně dostupných zdrojů totiž nelze určit přesnou výši okamžitě splatných závazků. Tyto informace mají k dispozici pouze interní uživatelé. Zaměřím se tedy pouze na vývoj pohotových finančních prostředků, který zaznamenal v roce 2006 výrazný pokles, aby poté v posledním roce sledovaného období zaznamenal opět výrazný růst, což svědčí o dobrém finančním vývoji společnosti.

5.3.7 Analýza tokových ukazatelů

V analýze tokových ukazatelů sledujeme příliv a odliv peněz (reálné toky peněz) v rámci určitého časového období. Ze statického hlediska představuje výsledek přílivu a odlivu peněz k určitému okamžiku.

5.3.7.1 Analýza Cash-flow

Tabulka 17 ukazuje čtyři kategorie cash flow. Cash flow I. ukazuje peněžní toky. Vliv přírůstků zásob je promítnut do cash flow II. Informace o pohybu pracovního kapitálu

jsou zobrazeny v cash flow III. U celkového cash flow můžeme sledovat přírůstek nebo úbytek peněz za dané období.

Tabulka 17: Zjednodušený výkaz CASH FLOW

Zjednodušený výkaz CASH FLOW		
Položka	2006	2007
HV za účetní období	-1320	1698
+ odpisy	324	391
+ přírůstek rezerv	0	0
+ přírůstek ostatních pasiv	435	-2 102
- přírůstek ostatních aktiv	-1 235	152
Cash flow I	674	139
- přírůstek zásob	-385	-135
Cash flow II	1 059	274
- přírůstek krátkodobých pohledávek	1 938	-2 499
+ přírůstek krátkodobých závazků	-61	132
+ přírůstek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0
Cash flow III	-940	2 905
- přírůstek dlouhodobých pohledávek	-2 701	23
+ přírůstek dlouhodobých závazků	-4 556	45
+ přírůstek dlouhodobých bankovních úvěrů	0	0
+ přírůstek základního kapitálu	0	1 000
+ přírůstek kapitálových fondů	516	625
+ přírůstek fondů ze zisku	17	0
- přírůstek dlouhodobého finančního majetku	0	0
- přírůstek pohledávek za upsaný vlastní kapitál	0	0
- přírůstek DNM	0	0
- přírůstek DHM (bez vlivů odpisů)	364	2 350
Cash flow celkem	-2 626	2 202

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Jak je patrné z posledního řádku tabulky, peněžní příjem byl v roce 2006 záporný, ale poslední sledované období přineslo výrazné zlepšení. Z tohoto vývoje usuzuji, že společnost své peněžní prostředky dokáže využívat efektivně.

5.3.8 Ekonomický normál

Sledovat souvislosti mezi určitými ukazateli můžeme pomocí ekonomického normálu. Pohlížíme na zisk, tržby, náklady, materiálové náklady, mzdové náklady, počet pracovníků, zásoby, dlouhodobý hmotný investiční majetek). Zkoumáme, zda jedny ukazatele rostou rychleji než druhé.

Z tabulek ekonomických normálů je patrné, že vývoj FC Vysočina Jihlava, a. s. je, i přes výraznou odlišnost v pojetí charakteru podnikání oproti výrobním podnikům, převážně pozitivní, protože ve většině případů dochází ke splnění alespoň poloviny podmínek.

Tabulka 18: I. Ekonomický normál

I zisk > I tržby > I zásoby

I. Ekonomický normál	06/05	07/06
Zisk	x	ok
Tržby	ok	ok
Zásoby	ok	ok
Splněno podmínek (max ***)	**	***

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Tabulka 19: II. Ekonomický normál

I zisk > I tržby > I DHM > I mzdové náklady > I pracovníci

II. Ekonomický normál	06/05	07/06
Zisk	x	ok
Tržby	ok	x
Dlouhodobý hmotný majetek	x	x
Mzdové náklady	ok	ok
Pracovníci	ok	ok
Splněno podmínek (max *****)	***	***

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Tabulka 20: III. Ekonomický normál

I čistý zisk > I přid. hod. > I tržby > I DHM > I os. náklady > I zásoby > I výk. spotřeba

III. Ekonomický normál	06/05	07/06
Čistý zisk	x	ok
Přidaná hodnota	x	x
Tržby	ok	x
Dlouhodobý hmotný majetek	x	ok
Osobní náklady	ok	ok
Zásoby	x	x
Výkonová spotřeba	x	x
Splněno podmínek (max *****)	**	***

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

Tabulka 21: IV. Ekonomický normál

I zisk > I tržby > I náklady > I mat. nákl. > I mzd. nákl. > I pracov. > I zásoby > I DHM

IV. Ekonomický normál	06/05	07/06
Zisk	x	ok
Tržby	ok	ok
Náklady	ok	ok
Materiálové náklady	x	x
Mzdové náklady	ok	ok
Pracovníci	ok	ok
Zásoby	x	x
Dlouhodobý hmotný majetek	x	x
Splněno podmínek (max *****)	****	*****

Zdroj: Účetní výkazy FC Vysočina Jihlava, vlastní výpočty

6 Závěr

V úvodu své práce jsem si stanovil cíl, kterým byla analýza současné ekonomické situace fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava, a.s. Pro analyzování této situace bylo potřeba nejprve určení jednotlivých nástrojů, které podstatným způsobem ovlivňují fungování ekonomiky fotbalového klubu, a na kterých lze tuto ekonomickou situaci obecně nejlépe demonstrovat. Výsledkem měla být komplexní představa o tom, na jakých základech ekonomika fotbalového klubu stojí a v čem spočívá její úspěšnost.

Při vymezení cílů práce byly stanoveny tři dílčí úkoly, které jsou jakýmsi rozšířením primárního cíle této práce. Nyní se pokusím zformulovat hlavní body této problematiky, tak jak byly v rámci práce zjištěny a popsány.

V rámci prvního úkolu byla zhodnocena struktura klubu a jeho řízení, z čehož vyplývá, že pro FC Vysočina Jihlava, a.s. bychom mohli aplikovat tzv. demokratický styl řízení, kdy jedna osoba formuluje úkoly klubu a postupy k jejich zvládnutí, koordinuje průběh prací a ačkoli konzultuje dané problémy s kolektivem, konečná rozhodnutí dělá sama. Organizační strukturu klubu považuji za výbornou a srovnatelnou s prvoligovými parametry. Pro čtenáře je zajímavé sledovat index C5 Ratio, který ukazuje, jakou šanci mají jednotlivé týmy na vítězství v ligové soutěži, respektive vyrovnanost jednotlivých ligových soutěží. Zde lze pozorovat na základě vývoje určitý posun ve vyrovnanosti celé ligové soutěže, v sezóně 1998/1999 se prvních pět týmů ligové tabulky podílelo na 47 % celkového součtu všech bodů. Oproti tomu v sezóně 2007/08 to bylo pouze 39 %.

Druhým úkolem bylo analyzování marketingové situace klubu pomocí aplikace marketingových nástrojů. U fotbalového klubu se však nalézají určitá specifika, která u běžného marketingu nenalezneme. Klubová marketingová politika je fotbalovým klubem dostatečně a kvalitně podporována. Je potřeba vyzdvihnout především spolupráci s fanoušky, která je jedna z nejlepších v republice. Dalším pozitivním faktorem je snaha o neustálou modernizaci a zlepšení na jihlavském stadionu. Pro fanouška je totiž demotivující, pokud má navštívit polorozpadlý stadion, kde občerstvení, zakoupení reklamního předmětu nebo návštěva čisté toalety je problém. Naopak pokud navštíví moderní fotbalový stánek, kde se s těmito problémy neseťká, bude jeho prožitek z fotbalového utkání bezesporu nesrovnatelný.

V případě analýzy motivů a podmínek pro sponzorování bylo hlavním cílem zaměřit se na SWOT analýzu a nabídku možností prezentace pro potenciální sponzory. Důležité jsou především slabé stránky, respektive kroky vedoucí k jejich odstranění. Největším problémem je oblast diváckého násilí. Ke cti klubu je nutné zmínit, že této problematice se pečlivě věnuje, tento problém však nelze odstranit ze dne na den, ale je během na dlouhou trať. Kulminace hráčského kádru je faktor, se kterým české kluby musí počítat, neboť právě příjmy z prodeje hráčů tvoří podstatnou položku rozpočtu každého klubu.

Podstatou třetího úkolu, bylo dokázat, že i na tak specifický ekonomický subjekt, lze aplikovat metody a nástroje finanční analýzy, které jsou určeny především pro jiné druhy podniků. Čtenář určitě dospěl k otázce, jak je možné, že fotbalový klub existuje, když řada ukazatelů vykazuje záporné a v mnoha případech dokonce i nesmyslné hodnoty. Zde je nutné pochopit fakt, že finanční analýza vychází pouze z externích zdrojů, které nemusí plně vypovídat o skutečné hospodářské situaci klubu. Povinností klubů totiž není zveřejňování dalších skutečností hospodaření, které je právě pro určení reálného stavu klíčové. Kluby to většinou zdůvodňují obchodním tajemstvím, které se na ně vztahuje, neboť vystupují jako s.r.o. nebo a.s. V tomto případě tak lze jen tiše závidět fanouškům z jiných vyspělých zemí, kteří se s podobnou situací nesetkají.

Závěrem lze podotknout, že práce splnila svůj cíl i úkoly, které byly v úvodu práce stanoveny. Je zde vysvětleno, jak vůbec hospodaření fotbalového klubu vypadá a jaká jsou specifika tohoto oboru podnikání. Na otázku, proč vlastně fotbalové kluby existují, nestačí pouze ekonomické vysvětlení. Na tuto problematiku je potřeba pohlížet obsáhleji a zapojit do analýzy další obory jako je sociologie, sociální psychologie či politologie, které nám mohou napovědět, zda je fotbalový klub opravdu tak specifický subjekt, že aplikace finanční analýzy není vhodná. Nepředpokládáme, že by někdo v dohledné době přišel s metodikou, která by na základě externě dostupných zdrojů dokázala přesně zhodnotit hospodaření jednotlivých klubů a určila tak jejich budoucí vývoj.

Dovolte mi diplomovou práci ukončit citátem, jehož autorem je Bill Shankley: „Fotbal není záležitostí života a smrti. Je mnohem důležitější.“

Literatura

- BARTONÍČEK, P.: *Marketing sportovního klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2005.
- BLAHA, Z - JINDŘICHOVSKÁ, I: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 1. vydání. Praha: Management press 1994. ISBN 80-85603-62-4.
- BREHOVSKÝ, L.: *Finanční analýza*, (diplomová práce). Praha: VŠFS 2006.
- BROWN, C. V. – JACKSON, P. M.: *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-09-2.
- ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. 1. vydání. Praha: East West Publishing a East Publishing Praha, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- HAMERNÍKOVÁ, B. – KUBÁTOVÁ, K.: *Veřejné finance – učebnice*. Praha: Eurolex, 1999. ISBN 80-902752-1-4.
- KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd.. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7335-061-X.
- KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOVANICOVÁ, D: *Poklady skryté v účetnictví II*. 1. vydání. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-85967-07-3.
- KOVANICOVÁ, D a kol: *Finanční účetnictví v kontextu světového vývoje*. 2. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-85967-98-7.
- KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006.
- MICHIE, J. – OUGHTON, C.: *Competitive balance in football: Trends and effects*. FGRC Research Paper Series, 2004, No. 2, Birkbeck, University of London.
- SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- VALENTA, M.: *Financování činnosti a hospodaření sportovních klubů v ČR*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2001.
- VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

Internet

wwwinfo.mfcr.cz

www.fcvysocina.cz

www.czso.cz

www.psj.cz

www.efotbal.cz

www.sportbusiness.cz

www.fotbal.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	43
Obrázek 2: Permanentní vstupenka na domácí utkání.....	51
Obrázek 3: Pohled na fotbalový stadion	52
Obrázek 4: Nově vybudovaná tribuna	53
Obrázek 5: Předzápasový bulletin	54
Obrázek 6: Klubové logo	54
Obrázek 7: Klubový dres v aktuální podobě	54
Obrázek 8: Minivlajčka.....	54
Obrázek 9: Schematický náčrt variantních pozic reklamních panelů	60

Seznam grafů

Graf 1: C5 Ratio 1999 - 2008	46
Graf 2: C5 Index of Competitive Balance	47
Graf 3: Vývoj aktiv	67
Graf 4: Vývoj tržeb	69
Graf 5: Vývoj nákladů	69
Graf 6: Struktura aktiv	70
Graf 7: Struktura dlouhodobého majetku	70
Graf 8: Struktura oběžných aktiv	71
Graf 9: Struktura pasiv.....	72
Graf 10: Struktura cizích zdrojů	72
Graf 11: Struktura nákladů	73
Graf 12: Vývoj tržeb, výnosů a nákladů	74
Graf 13: Vývoj ukazatelů rentability 2005 - 2007	75

Seznam tabulek

Tabulka 1: Orientační ceník reklamního zviditelnění FC Vysočina Jihlava	64
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv	66
Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv	67
Tabulka 4: Dopočtené a doplňující údaje	74
Tabulka 5: Ukazatele rentability 2005 - 2007	74
Tabulka 6: Ukazatele aktivity 2005 - 2007	76
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti 2005 - 2007	77
Tabulka 8: Ukazatele likvidity 2005 – 2007	78
Tabulka 9: Doplňující informace	79
Tabulka 10: Rozklad ROA	80
Tabulka 11: Rozklad ROE	80
Tabulka 12: Zlaté bilanční pravidlo financování	81
Tabulka 13: Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	81
Tabulka 14: Zlaté pari pravidlo	82
Tabulka 15: Zlaté poměrové pravidlo	82
Tabulka 16: Čistý pracovní kapitál	83
Tabulka 17: Zjednodušený výkaz CASH FLOW	83
Tabulka 18: I. Ekonomický normál	85
Tabulka 19: II. Ekonomický normál	85
Tabulka 20: III. Ekonomický normál	85
Tabulka 21: IV. Ekonomický normál	86

Seznam příloh

Příloha 1: Účetní výkazy – aktiva	93
Příloha 2: Účetní výkazy – pasiva	94
Příloha 3: Účetní výkazy – výkaz zisku a ztrát	95
Příloha 4: Seznam partnerů FC Vysočina Jihlava	96

Příloha 1: Účetní výkazy – aktiva

Aktiva		2005	2006	2007
	AKTIVA CELKEM	12 742	7 756	9 154
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	963	1 003	2 962
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	963	1 003	2 962
B. II. 1.	Pozemky	0	0	0
2.	Stavby	208	199	2 095
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	755	804	829
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	38
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	9 480	5 689	4 976
C. I.	Zásoby	563	178	43
C. I. 1.	Materiál	563	178	43
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	3 001	300	323
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	300	323
6.	Dohadné účty aktivní	3 000	0	0
7.	Jiné pohledávky	1	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2 882	4 820	2 321
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 890	2 856	1 488
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	1
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	992	484	808
8.	Dohadné účty aktivní	0	1 410	0
9.	Jiné pohledávky	0	70	24
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 034	391	2 289
C. IV. 1.	Peníze	53	66	30
2.	Účty v bankách	2 981	325	2 259
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	2 299	1064	1 216
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 581	964	1 016
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	718	100	200

Příloha 2: Účetní výkazy – pasiva

Pasiva		2005	2006	2007
	PASIVA CELKEM	12 742	7 756	9 154
A.	Vlastní kapitál	1 033	229	3 552
A. I.	Základní kapitál	1 000	1 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	1 000	1 000	2 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	435	951	1 576
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	435	951	1 576
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	100	117	117
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	100	117	117
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-843	-519	-1 839
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-843	-519	-1 839
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	341	-1 320	1 698
B.	Cizí zdroje	7 990	3 373	3 550
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	4 556	0	45
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	4 551	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	5	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	45
B. III.	Krátkodobé závazky	3 434	3 373	3 505
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 874	2 190	2 719
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	165	191	254
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	160	122	155
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 220	283	300
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	505	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	26	56
11.	Jiné závazky	15	56	21
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	3 719	4 154	2 052
C. I. 1.	Výdaje příštích období	499	450	562
2.	Výnosy příštích období	3 220	3 704	1 490

Příloha 3: Účetní výkazy – výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát		2005	2006	2007
I.	Tržby za prodej zboží	30	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	30	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0
II.	Výkony	23 844	29 193	30 103
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	23 844	29 193	30 103
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	27 193	32 214	31 655
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 721	4 415	4 260
2.	Služby	23 472	27 799	27 395
+	Přidaná hodnota	-3 349	-3 021	-1 552
C.	Osobní náklady	3 626	4 785	5 420
C. 1.	Mzdové náklady	2 654	3 510	3 988
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	908	1 196	1 332
4.	Sociální náklady	64	79	100
D.	Daně a poplatky	16	25	31
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	223	324	391
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	364	81	31
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	326	4	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	38	77	31
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	99	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	99	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.položek v prov.obl.a kompl.nákl. příšt.období	175	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 554	7 206	9 427
H.	Ostatní provozní náklady	169	411	244
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	261	-1 279	1 820
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cené papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl.a říz.osobách a v úč.jedn.pod podstatným vlivem	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	1	1
N.	Nákladové úroky	44	1	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	14
O.	Ostatní finanční náklady	36	41	52
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-80	-41	-38
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	84
Q. 1.	- splatná	0	0	39
2.	- odložená	0	0	45
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	181	-1 320	1 698
XIII.	Mimořádné výnosy	160	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
S. 1.	- splatná	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	160	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	341	-1 320	1 698
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	341	-1 320	1 782

Příloha 4: Seznam partnerů FC Vysočina Jihlava

HLAVNÍ PARTNEŘI KLUBU



VÝZNAMNÍ PARTNEŘI KLUBU



PARTNEŘI KLUBU



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI KLUBU

