

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Činnost a hospodaření fotbalového klubu

Activities and Financial Management of Football Club

Student:

Martin Kamler

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Stanislav Mrvík, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Kamler**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Specializace: 02 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Činnost a hospodaření fotbalového klubu**
Activities and Financial Management of Football Club

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Fotbal a organizace
3. Analýza hospodaření a činnosti fotbalového klubu
4. Zhodnocení hospodaření fotbalového klubu
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

HOBZA, Vladimír, Jaroslav REKTOŘÍK et al. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. 127 s. ISBN 978-80-248-2439-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Stanislav Mrvík, Ph. D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Činnost a hospodaření fotbalového klubu“ vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Ing. Stanislava Mrvika, Ph. D.

V Ostravě dne 9. května 2014 ,

.....*Kamler*.....

Martin Kamler

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Sport a organizace	7
2.1 Základní definice sportu.....	7
2.1.1 Historie sportu na území České republiky	7
2.2 Fotbal.....	8
2.2.1 Historie fotbalu.....	9
2.3 Organizační struktury fotbalového klubu.....	10
2.3.1 Akciová společnost	11
2.3.2 Společnost s ručením omezeným	13
2.3.3 Občanské sdružení.....	14
2.4 Identifikace a klasifikace činností	16
2.4.1 Marketingový úsek.....	16
2.4.2 Sportovní úsek.....	16
2.4.3 Úsek činnosti hlavního manažera.....	16
2.4.4 Provozní a ekonomický úsek.....	16
2.5 FIFA	16
2.5.1 UEFA	17
2.6 Modely financování sportovního klubu	19
2.6.1 Amatérský sportovní model ASSL (Adhérents-Spectateurs -Subventions-Local) .	19
2.6.2 Profesionální model: tradiční označení SSSL (Spectateurs – Subventions – Sponsors – Local).....	19
2.6.3 Profesionální model: současný MMMMG (Médias – Magnats - Merchandising – Marchés – Global).....	20
2.7 Sponzoring ve sportu.....	21
2.7.1 Typy sponzoringu.....	21
2.7.2 Formy sponzoringu	22
2.8 Reklama ve sportu	23
2.8.1 Formy sportovní reklamy	23
3. Analýza hospodaření a činnosti fotbalového klubu	26
3.1 Představení klubu SK Sigma Olomouc	26
3.2 Obecná charakteristika klubu SK Sigma Olomouc.....	26

3.3 Předmět podnikání SK Sigma Olomouc	28
3.4 Historie znaku SK Sigma Olomouc	28
3.5 Historie klubu SK Sigma Olomouc.....	29
3.6 Organizační struktura SK Sigma Olomouc	31
3.7 Management SK Sigma Olomouc	32
3.8 Hospodaření klubu v sezonách 2008/09-2012/13	33
3.8.1 Hospodaření klubu v sezoně 2008/09	33
3.8.2 Hospodaření klubu v sezoně 2009/10	35
3.8.3 Hospodaření klubu v sezoně 2010/11	36
3.8.4 Hospodaření klubu v sezoně 2011/12	37
3.8.5 Hospodaření klubu v sezoně 2012/13	38
4. Zhodnocení hospodaření fotbalového klubu	40
4.1 Hospodářský výsledek v sezonách 2008/09-2012/13	40
4.2 Struktura výnosů klubu v sezonách 2008/09-2012/13	41
4.2.1 Potencionální možnosti zvyšování příjmů a návrhy na zlepšení hospodaření	43
4.3 Struktura nákladů klubu v sezonách 2008/09-2012/13	44
4.3.1 Potencionální možnosti snížení nákladů a návrhy pro zlepšení hospodaření	44
5. Závěr.....	45
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral činnost a hospodaření fotbalového klubu. Zezačátku jsem se rozhodoval mezi klubem SK Sigma Olomouc a FC Baník Ostrava. Hlavním důvodem rozhodování mezi těmito dvěma kluby byl, že SK Sigma Olomouc jakožto profesionální prvoligový tým se nachází nejbližší mému trvalému bydlišti a FC Baník Ostrava je mi blízký tým, že v Ostravě studuji. Po pročtení výročních zpráv jsem uvážil, že kvalitněji zpracované výroční zprávy má SK Sigma Olomouc a proto jsem si vybral právě tento klub. Fotbalu se věnuji aktivně na amatérské úrovni od 6 let až doposud. Dále jsem pravidelným, zpravidla televizním divákem české, anglické a španělské ligy. Samozřejmě si nenechám ujít televizní přenosy zápasů Ligy mistrů, Evropské ligy a národních reprezentací. Proto je mi toto téma velice blízké. Fotbal patří mezi nejoblíbenější sporty nejen u nás ale prakticky na celém světě.

Bakalářská práce je rozdělena na 5 kapitol včetně úvodu a závěru. V úvodu druhé kapitoly nazvané Fotbal a organizace se zaměřuji na obecný popis sportu, fotbalu a jejich historii. Dále se zaměřuji na tři organizační struktury působící ve fotbale, jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným a občanské sdružení. Dále na organizaci FIFA, která je hlavní organizací řídící světový fotbal, plážový fotbal a futsal a organizaci UEFA, která je hlavní organizací řídící evropský fotbal, plážový fotbal a futsal. V závěru kapitoly se věnuji třem základním modelům financování fotbalu, sponzoringem a reklamou.

Třetí kapitola nazvaná Analýza hospodaření a činnosti fotbalového klubu se věnuje vybranému fotbalovému klubu SK Sigma Olomouc. První část kapitoly je určena k představení klubu, obecné charakteristice klubu, předmětu podnikání, organizační struktury a managementu klubu. Ve druhé části se věnuji analýze hospodaření klubu v pěti sezonách a to od sezony 2008/09 až po sezonu 2012/13.

Čtvrtá kapitola nazvaná Zhodnocení hospodaření fotbalového klubu je věnována k zhodnocení sjednocených výsledků hospodaření, výnosů a nákladů. Dále se u výnosů zaměřím na ty výnosy, které jsou nejvíce proměnlivé a ovlivňují nejvíce jejich celkovou výši. Na základě získaných poznatků, se budu snažit v závěru bakalářské práce sjednotit všechny informace a dát taková doporučení, které povedou ke zlepšení výsledku hospodaření.

V bakalářské práci využiji odborné literatury, internetových zdrojů a výročních zpráv klubu, které jsem rovněž získal z internetových zdrojů.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení činnosti a analýza hospodaření fotbalového klubu SK Sigma Olomouc. Zjištění zdrojů výnosů a nákladů, a jestli klub hospodaří se ziskem

nebo se ztrátou. Metody, které jsem při zpracování bakalářské práce použil, jsou popis, komparace a analýza.

2. Sport a organizace

2.1 Základní definice sportu

Sport je odvozován od latinského „disportare“ a starofrancouzského „le désporter“, jejichž hlavní význam je bavit se, příjemně trávit volný čas. Postupem času se slovo sport začalo vztahovat na pohybové činnosti, které jsou definovány pravidly a prováděny závodně, soutěživou formou. V současné době se ve světě šíří pojem sport pod heslem „Sport pro všechny“. Dochází ke zdůraznění prapůvodního přístupu ke sportu, kde se soutěžení orientuje na překonávání jednotlivých úrovní zdatností jedince. Poukazuje na nedostatek pohybu lidí v moderní vyspělé společnosti a s tím zejména související vyšší výskyt srdečně-cévních a dalších civilizačních chorob. Snaží se najít nový životní styl pro postindustriální společnost, kde jsou odstraňovány pohyb a fyzické úsilí z každodenní pracovní aktivity. Trávení volného času a regenerace sil se má stát součástí tělesné aktivity.¹

Tělesná výchova se vykonává během pedagogického procesu. Hlavním prostředkem jsou tělesná cvičení, sloužící k všestrannému zdokonalování člověka a k rozvoji jeho osobnosti.²

2.1.1 Historie sportu na území České republiky

„Sport má v českých zemích velmi dlouhou tradici, jejíž počátky bychom mohli hledat už ve čtrnáctém století za vlády Lucemburků. Tehdy se totiž začala rozmáhat obliba nejrůznějších rytířských turnajů, jež můžeme označit za předchůdce sportovních klání. Od šestnáctého století se k oblíbeným aktivitám přidalo také sáňkování a bruslení. Brusle ale vznikly zřejmě už ve století třináctém. Kromě bruslí s dřevěnou základnou a kovovým nožem se bruslilo dokonce i na nabroušených kostech. A na přelomu patnáctého a šestnáctého století se objevují první halové sporty, respektive sporty pěstované v tzv. míčovnách. V České republice je dodnes dochovaná míčovna například na Pražském hradě. V takových míčovnách šlechtici hráli něco jako tenis a jiné míčové sporty, ale věnovali se například i lukostřelbě.

¹ NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s.

² HOBZA, Vladimír. REKTORÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3

Postupně se rovněž stávala oblíbenou hra kuželky. V sedmnáctém století vznikla Královská česká zemská stavovská šermírna, tady se zrodil sportovní šerm.“³

„Moderní sport začíná do českých zemí pronikat ke konci první poloviny 19. Století. Hlavní vliv měly, švédská léčebná gymnastika, německý turnerský systém cvičení a anglický systém sportu. Nejprve v Praze vznikly léčebné ortopedické ústavy, kde se cvičilo za peníze. První na sport zaměřený spolek vznikl v Praze, byl německý a vzápětí v roce 1862 byla založena česká „tělocvičná jednota Sokol pražský“. Z anglického prostředí k nám přicházely nové sporty a zakládaly se sportovní kluby. Na konci 19. století a začátku 20. století začaly vznikat tělovýchovné organizace napojené na politické strany a hnutí (DTJ, Orel, FPTJ), podle odhadů byly před válkou organizovány ve sportovních organizacích cca 2 miliony členů. Za protektorátu (1939–1945) byla sportovní aktivita silně narušena zákazy činnosti, okupanty byla podporována tělovýchovná organizace Kuratorium. Krátce po skončení války existoval pluralitní systém sportovního hnutí. V roce 1948 došlo ke sjednocení sportovních organizací do jedné organizace Sokol. Pokus o zavedení sovětského modelu trval pouze čtyři roky 1952–1956 a neosvědčil se, v roce 1957 vzniká nová jediná zastřešující organizace Československý svaz tělesné výchovy a sportu (ČSTV), což byl návrat ke spolkovým principům. Po listopadu 1989 nastalo obnovování pluralitního systému sportovního hnutí. V roce 1990 se ČSTV štěpí do řady nástupnických organizací, jednoznačně se oddělila slovenská část. ČSTV se transformoval do Českého svazu tělesné výchovy a v současnosti je to největší zastřešující sportovní organizace v České republice s téměř 1,5 milionu členů. V současnosti se odhaduje, že je organizováno cca 2,5 milionu členů ve sportovních organizacích, které tvoří občanská sdružení registrovaná u MV ČR.“⁴

2.2 Fotbal

Fotbal (z anglického football, foot=noha, ball=míč), též kopaná, je kolektivní míčová hra, která se stala nejpopulárnějším kolektivním sportem na světě. Fotbal se hraje na obdélníkovém, nejčastěji travnatém hřišti, kde proti sobě hrají dvě družstva po jedenácti hráčích. Cílem je dosažení více branek než soupeř. Branky je dosaženo tehdy, když míč přejde celým objemem brankovou čáru mezi tyčemi branky. Hraje se hlavně nohama, ale

³ *Historie sportu v ČR a důležité sportovní organizace.* [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Zivotni-styl-v-CR/Historie-sportu-v-CR-a-dulezite-sportovni-organiza>

⁴ NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Sport v ekonomice.* 1.vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0, str. 45

k hraní s míčem se používají i libovolné části těla kromě rukou a paží. Jen brankář může ve vlastním pokutovém území hrát rukama a hráč při vhazování autového hoďu.⁵

2.2.1 Historie fotbalu

„Existence hry podobné fotbalu je doložena až do období starověku: nejstarší takovou hrou bylo čínské kudžu, hrané již ve 2. století př. n. l. V Řecku a Římě se hrálo mnoho míčových her, při některých se hrálo nohama. Jedním ze vzdálených předchůdců fotbalu je tak např. římská hra harpastum. Ve středověku se různé hry podobné fotbalu hrály po celé Evropě, jejich pravidla se však výrazně lišila místo od místa i v průběhu doby.

Vznik dnešního fotbalu má kořeny v Anglii v 16. století. Tamní soukromé střední školy v té době začaly žáky nutit ke sportu. Každá ze škol však používala vlastní pravidla odrážející místní podmínky (velikost hřiště apod.), pravidla se navíc postupně měnila. Postupně vykrystalizovaly dvě hlavní formy fotbalu: v jedné verzi pravidel (používané např. v Rugby, Marlborough či Cheltenhamu) hráči míč po hřišti přenášeli rukama, v druhé verzi (např. na Etonu, Harrow, Westminsteru či Charterhouse) se upřednostňovalo kopání do míče.

V 40. letech 19. století Anglii zasáhl boom železniční dopravy. Tento technologický rozvoj umožnil pořádání soutěžních zápasů mezi jednotlivými školami. Avšak zatímco rozdíly v místních pravidlech atletiky byly nevýznamné, mezi školní zápasy ve fotbale byly kvůli zásadním rozdílům v pojetí hry prakticky nemožné. Proto se v roce 1848 sešlo 14 zástupců škol na jednání, jehož výsledkem byla první ucelená sada pravidel, tzv. Cambridgeská pravidla. Tato pravidla upřednostňovala kopání, bylo však dovoleno také čisté zachycení míče rukama.

Sjednocující tendence vyústily v založení The Football Association, prvního oficiálního fotbalového sdružení na světě, 26. října 1863. Po několika setkáních vytvořila asociace sadu pravidel, z nichž nakonec vypustila pravidla dovolující běh s míčem v ruce, držení a podrážení protivníka s míčem. Kvůli tomu zástupce Blackheathu asociaci opustil, a spolu s několika dalšími kluby v roce 1871 založil Rugby Football Union, čímž vzniklo ragby jako sport odlišný od kopané. I v pravidlech FA však byla některá ustanovení, která

⁵Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Fotbal [online]. c2014 [citováno 5. 05. 2014]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Fotbal&oldid=11359080>

dnes zůstávají jen ve sportech jako ragby či americký fotbal. První pravidla také například ani nestanovovala počet hráčů či tvar míče, na tom se měli soupeři dohodnout před každým zápasem.

V Anglii se postupně vyvinulo několik soutěží, které přispívaly k šíření jednotných pravidel. První mezinárodní zápas proběhl mezi Anglií a Skotskem 30. listopadu 1872 a skončil bezbrankovou remízou. První mimoevropské mezinárodní fotbalové utkání se uskutečnilo 28. listopadu 1885 v Newarku mezi Spojenými státy a Kanadou, která zvítězila 0:1.

Fotbal se postupně rozšířil i na kontinent, kde je nejstarším fotbalovým mužstvem patrně švýcarský Lausanne Football and Cricket Club, založený v roce 1860. Díky anglickým dělníkům pracujícím na stavbě železnice se fotbal dostal až do Jižní Ameriky, přičemž ale tato teorie rozšíření fotbalu na jihoamerický kontinent nebyla nikdy přesvědčivě doložena.

Dnes fotbal hrají profesionální fotbalisté po celém světě, mnoho dalších lidí se mu pak věnuje na amatérské či rekreační úrovni. Podle průzkumu, uspořádaného v roce 2001 mezinárodní fotbalovou federací FIFA, hraje pravidelně fotbal nejméně 240 miliónů lidí ve více než 200 zemích světa. Mezi příčinami jeho popularity jsou bezesporu jednoduchá pravidla a naprosto minimální náročnost na vybavení.⁶

2.3 Organizační struktury fotbalového klubu

Organizační struktura vytváří vhodné prostředí, které vede k naplňování cílů organizace. Jsou stanovovány cíle sportovní, ekonomické a často i sociální. Ekonomické cíle jsou zaměřené na vytváření finančních zdrojů a k vytváření materiálového zabezpečení v organizaci. Sportovní cíle jsou zaměřeny hlavně na zviditelnění sportu nebo sportů, které klub provozuje. Je kladen důraz na úspěchy, jak jednotlivců, tak i družstev, sportovní růst sportovců a rozvoj členské základny. V České republice mají sportovní kluby formy občanských sdružení, společností s ručením omezeným a akciových společností. U větších

⁶ *Historie od samotného počátku do vzniku dnešního fotbalu.* [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://fotbal-historie.7x.cz/rubriky/pocatky-fotbalu>

sportovních klubů vznikají většinou formou akciové společnosti. Organizační struktura je ve vyšších úrovních řízení vázána obchodním zákoníkem.⁷

2.3.1 Akciová společnost

Obecný český model akciové společnosti se skládá z valné hromady, dozorčí rady, představenstva a vrcholného managementu, který se dále rozvětňuje na organizační jednotky s nižší pravomocí. Model, který je znázorňován, je pro sportovní klub, zaměřený jen na jednu sportovní činnost.⁸

Valná hromada

Do působnosti valné hromady, jako vrcholného orgánu akciové společnosti patří například:

- rozhodování o změně stanov,
- zvýšení nebo snížení základního kapitálu,
- volí a odvolává členy představenstva klubu, dozorčí radu a jiné orgány.
- zabývá se schvalováním roční účetní uzávěrky a rozhodováním o rozdělení zisku.

Dozorčí rada

Hlavním úkolem dozorčí rady je, prosazovat strategické záměry akcionářů. Dále podle obchodního zákoníku je chápána jako kontrolní orgán, který dohlíží na působnost představenstva a plnění podnikatelských aktivit.

Představenstvo

Představenstvo řídí akciovou společnost, jedná jejím jménem a je statutárním orgánem. Pokud nejsou záležitosti vyhrazeny do působnosti valné hromadě, tak rozhoduje o všech záležitostech a.s. Obchodní zákoník chápe představenstvo jako řídicí orgán.

Vrcholový management

Operativně a profesionálně řídí společnost. Již není vymezen obchodním zákoníkem. Ve sportovních klubech je zastupován generálním ředitelem.⁹

⁷ DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

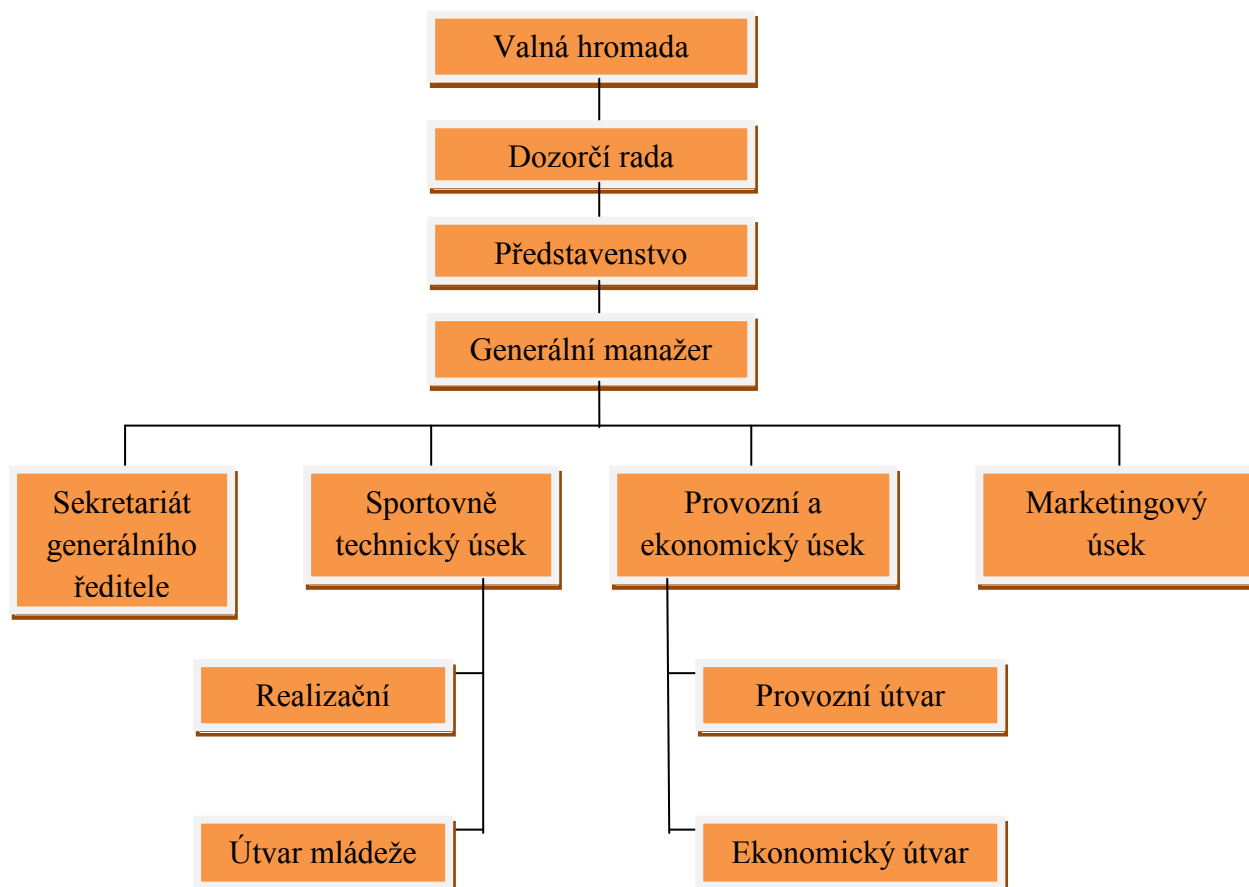
⁸ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, ISBN: 978-80-7376-1509.

⁹ DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

Generální ředitel

Jak již bylo řečeno, generální ředitel představuje vrcholový management klubu. Jedná za společnost ve věcech, ke kterým je oprávněn nebo ke kterým ho představenstvo zmocnilo. Dále rozhoduje o realizaci v oblastech, kterými jsou například, obchodní politika, finanční a cenová politika, mzdová politika, personální politika a investiční rozvoj.¹⁰

Obr. 2.1 Organizační struktura fotbalového klubu na bázi akciové společnosti



Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu

¹⁰ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, ISBN: 978-80-7376-1509.

2.3.2 Společnost s ručením omezeným

Struktura společnosti s ručením omezeným musí ve sportu zachovávat předepsanou strukturu orgánů, která je dána obchodním zákoníkem. Strukturou orgánu je valná hromada, jednatele a dozorčí rada.

Valná hromada

Nejvyšší orgán společnosti. Do působnosti valné hromady patří:

- schvalování stanov a roční účetní uzávěrky, rozdělování zisku a zaplacení ztrát,
- rozhodování o zrušení společnosti a změně společenské smlouvy,
- jmenuje, odvolává a odměňuje jednatele společnosti a členy dozorčí rady.

Jednatelé

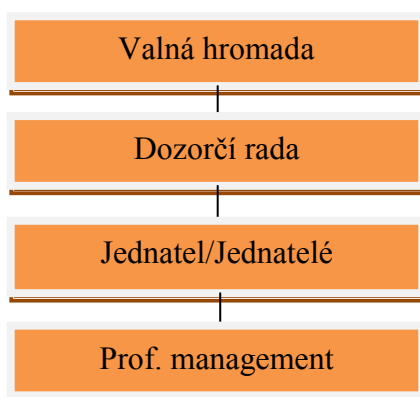
Statutární orgán společnosti. Může být jeden nebo více jednatelů. Je-li ve společnosti více jednatelů, mají oprávnění jednat jménem společnosti každý z nich samostatně. Povinně zajišťují řádné vedení stanovené evidence a účetnictví. Vedou seznam společníků a informují o záležitostech společnosti společníky.

Dozorčí rada

Úlohou dozorčí rady je:

- dohlížet na činnost jednatelů,
- nahlíží do účetních a obchodních knih a jiných dokumentů a kontroluje uvedené údaje,
- přezkoumává roční účetní uzávěrku,
- podávat valné hromadě zprávy ve lhůtě dané společenskou smlouvou, jinak jednou ročně.

Obr. 2.2 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným



Zdroj: DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu

2.3.3 Občanské sdružení

Nejčastější typ organizace ve sportu představují spolky, které vznikají na základě zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Zákon používá pro označení právnické osoby typu spolku termín občanské sdružení. Organizační struktura občanského sdružení se odvíjí od základního dokumentu, kterým jsou stanovy. Orgány sdružení jsou: valná hromada, prezident klubu, dozorčí rada a prezident klubu.

Valná hromada

Valná hromada například:

- projednává zprávu o stavu klubového majetku, práv a závazků,
- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu,
- bere na vědomí a projednává zprávu dozorčí rady,
- schvaluje a projednává pevně stanovený nebo rámcový rozpočet klubu pro následující období,
- volí členy výboru,
- odvolává a volí dozorčí radu,
- určuje délku volebního období orgánů,
- rozhoduje o rozdělení, sloučení, zániku nebo rozpuštění klubu.

Prezident klubu

Prezident klubu je oprávněn:

- svolávat mimořádnou i řádnou valnou hromadu,
- řídit shromáždění výboru klubu, nejméně však 1x měsíčně,
- sjednávat a uzavírat jménem klubu písemně právní úkony,
- uzavírat pracovně právní smlouvy jménem klubu.

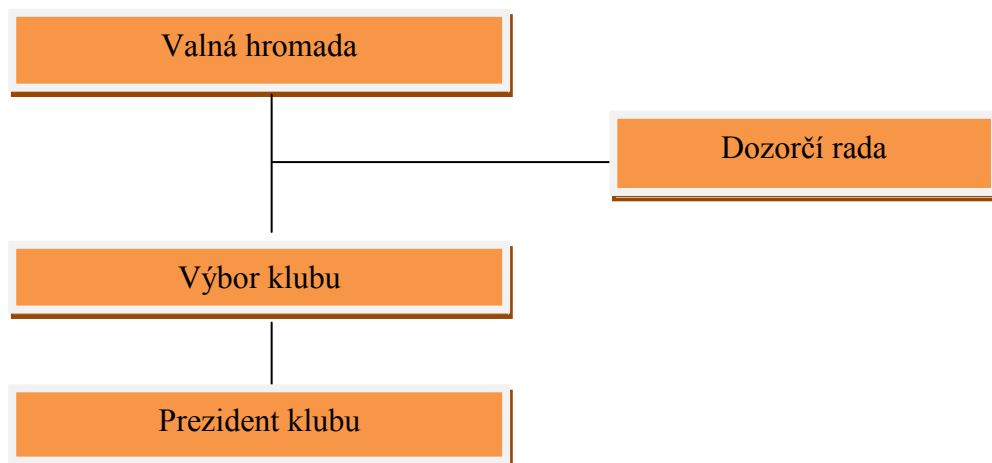
Výbor klubu

Akceptuje rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou svěřeny výslovně valné hromadě. Dále se usnází v náležitostech a věcech, které byly výboru klubu svěřeny valnou hromadou, nebo je pravomoc klubu přímo ve stanovách vyjádřena.

Dozorčí rada

Je oprávněna kontrolovat všechny finanční a účetní úkony klubu, hospodaření s penězi, majetkem a právy klubu a dávat o tom informace valné hromadě a výboru klubu. Rozhoduje o případné neshodě v kvalitě účetního, právního nebo finančního dokladu. V případě zjištěných nedostatků navrhuje nápravné opatření.¹¹

Obr. 2.3 Obecné schéma občanského sdružení



Zdroj: DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*

¹¹ DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

2.4 Identifikace a klasifikace činností

2.4.1 Marketingový úsek

Marketingový úsek se zabývá uzavíráním sponzorských smluv. Přípravuje reklamní panely pro užívání. Realizuje reklamní služby. Vydává propagační materiál. Zajišťuje V.I.P. prostory při sportovních akcích.

2.4.2 Sportovní úsek

Sladuje činnost družstev. Snaží se doplňovat a zkvalitnit hráčský kádr. Sportovní úsek je tvořen trenéry a realizačním týmem, který zodpovídá za výsledky. Zajišťuje rehabilitační a materiální potřeby družstva, kterými jsou soustředění, turnaje, utkání, apod. Zaznamenává hráčské smlouvy a uzavírá nové. Věnuje se prodeji hráčů.

2.4.3 Úsek činnosti hlavního manažera

Dochází zde ke styku s nadřízenými orgány. Řídí a organizuje činnosti generálního ředitele. Zabývá se vedením administrativy a archivu. Komunikují s hromadnými sdělovacími prostředky.

2.4.4 Provozní a ekonomický úsek

Věnuje se zajištění základního chodu klubu, údržbou a provozem inženýrských sítí. Stará se o sportoviště a stadion. Zajišťuje pořadatelskou službu. Spolupracuje s bezpečnostními složkami. Nejdůležitějším úkolem ekonomického úseku je sestavování finančních plánů, péče o majetek, investiční činnost, zúčtování a platební styk, pokladní služba a vedení účetnictví.¹²

2.5 FIFA

FIFA, celým názvem ve francouzštině Fédération Internationale de Football Association, je hlavní organizace řídící světový fotbal, plážový fotbal a futsal. Sdružuje 209 členských asociací na celém světě. K založení došlo 21. Května 1904 v Paříži. K zakladatelům patří národní asociace Belgie, Dánska, Francie, Nizozemska, Španělska, Švédska a Švýcarska. Sídlem FIFA je švýcarský Curych. Hlavní náplní je pořádání

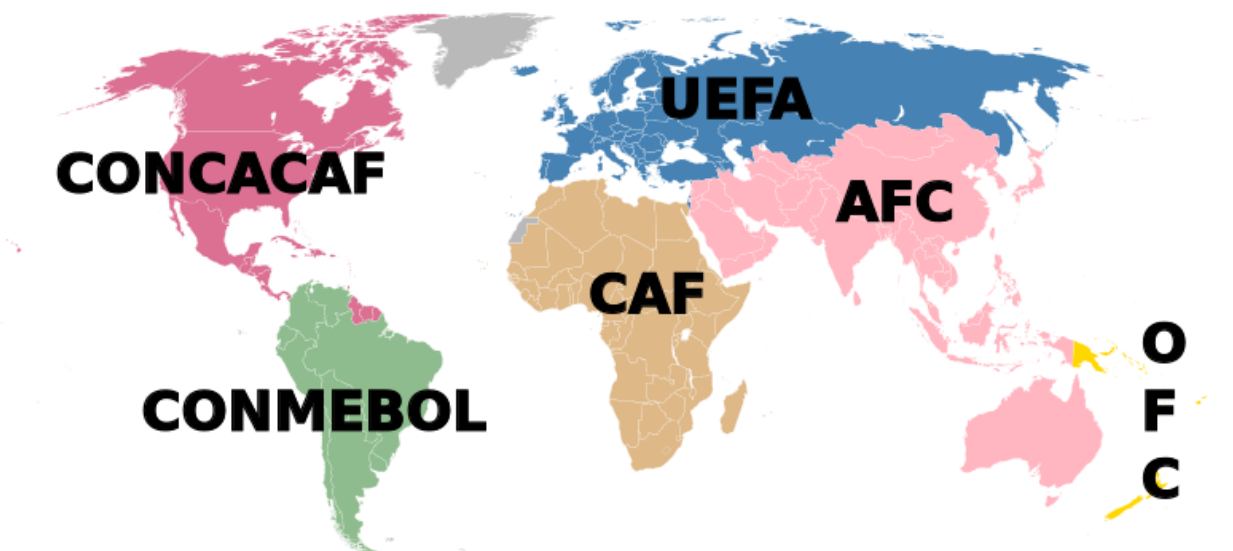
¹² ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, ISBN: 978-80-7376-1509.

mistrovství světa. Mezi členy FIFA nepatří Tibet, Severní Mariany (AFC), Západní Sahara (CAF), Kiribati, Niue, Mikronésie, Nauru, Palau, Norfolk, Tuvalu, Marshallovy ostrovy (OFC), Monako, Grónsko a Gibraltar (UEFA).

Šest regionálních konfederací podle světadílů:

- AFC – Asijská fotbalová konfederace
- CAF – Africká fotbalová konfederace
- CONMEBOL – Jihoamerická fotbalová konfederace
- CONCACAF – Konfederace Severní, Střední Amerika a Karibiku
- OFC – Oceánská fotbalová konfederace
- UEFA – Evropská fotbalová asociace¹³

obr. 2.4: Mapa šesti regionálních konfederací



Zdroj: Wikipedia, dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/FIFA>

2.5.1 UEFA

UEFA neboli Unie evropských fotbalových asociací, anglicky Union of European Football Associations je organizace řídící evropský fotbal, plážový fotbal a futsal. K založení došlo 15. června 1954 ve švýcarské Basileji. Nynějším sídlem je švýcarský Nyon.

¹³ *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: FIFA* [online]. c2013 [citováno 11. 03. 2014]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=FIFA&oldid=10926431>>

V současnosti má UEFA 54 členů. To je naprostá většina národních fotbalových asociací v Evropě. UEFA pořádá národní a reprezentační soutěže. Stará se o rozdělování odměn, hlídá dodržování pravidel a prodává ke svým soutěžím vysílací práva. UEFA patří mezi největší ze šesti kontinentálních konfederací patřícím pod FIFA. Z pohledu bohatství a vlivu na klubové úrovni, je to nejsilnější konfederace. UEFA pořádá dvě nejdůležitější evropské klubové soutěže, kterými jsou Liga mistrů a Evropská liga a nejdůležitější soutěží na mezinárodní úrovni je pořádání Mistrovství Evropy ve fotbale.

Liga mistrů se poprvé začala hrát v sezoně 1992/1993. Je následovníkem Poháru mistrů evropských zemí, který se hrál v letech 1955 až 1992 a mezi účastníky patřili jenom vítězové jednotlivých zemí. Ligy mistrů se účastní 1–4 týmy z každé členské země, které se umístily nejlépe v nejvyšší soutěži své země. Žebříček zemí sestavený podle klubových koeficientů UEFA určuje, kolik účastníků postupuje z dané země a do jaké fáze soutěže bude nasazen. Účastní se zpravidla 76 nebo 77 týmů a do skupinové fáze postoupí 32 týmů. Posledním vítězem Ligy mistrů se stal německý Bayern Mnichov.

Evropská liga se účastní vítězové národních pohárů a nejvýše umístěné týmy v lize, které se nedostaly do Ligy mistrů. Soutěž byla založena v roce 1955 jako Veletržní pohár. Pod záštitu UEFA byla převzata v roce 1971 a byla přejmenována na Pohár UEFA. V roce 2009 byla přejmenována na současný název, tedy Evropská liga. Posledním vítězem Evropské ligy je Chelsea FC.

Superpohár UEFA se pořádá na neutrální půdě a hraje se na jeden vítězný zápas. Účastní se ho vítězný tým Ligy mistrů a Evropské ligy. Poslední ročník 2013 se konal na území České republiky, na pražském stadionu v Edenu a vítězným týmem se stal Bayern Mnichov.¹⁴

¹⁴ *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: UEFA* [online]. c2013 [citováno 11. 03. 2014]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=UEFA&oldid=10747421>>

2.6 Modely financování sportovního klubu

2.6.1 Amatérský sportovní model ASSL (Adhérents-Spectateurs -Subventions-Local)

Klubové financování na amatérské úrovni nemuselo být upraveno tak rapidně. Hlavním cílem je trénink a rozvoj mladých hráčů. Více než dvě třetiny příjmů ze vstupného má jen pár amatérských klubů finanční strukturu odpovídající profesionálním celkům. Mezi další příjmy amatérských celků patří příjmy z výsadních míst na tribunách, parkovacích ploch a prodeje propagačních předmětů klubu. Amatérská mužstva působící ve vyšších soutěžích získávají peníze taktéž z reklamní a sponzorské činnosti jiných podniků. Místní až regionální zdroje tvoří většinu hlavních příjmů klubu, mezi kterými jsou například příspěvky, dary, podpory a diváci. V českých poměrech, kde je fotbal rozšířen především na venkově, příjmy ze vstupného u většiny vesnických klubů nehrají velkou roli. Důraz je přikládán na místní sponzory a bývalé hráče, kteří vlastní malé místní firmy a poskytují dary v hodnotách 1–3 tis. Kč za rok. Mezi největší nákladové položky klubu patří zejména doprava na zápasy, výplata rozhodčím a soutěžní poplatek. Obec může přispívat na starost o mládežnická družstva a údržbu hřiště. Údržba hřiště hraje také roli, ale na venkově je udržováno hlavně dobrovolnickou pomocí.

2.6.2 Profesionální model: tradiční označení SSSL (Spectateurs – Subventions – Sponsors – Local)

Vstupné patřilo mezi hlavní zdroje příjmů profesionálních sportů, během celého 20. století. V Německu, Itálii a Francii existovaly taktéž příspěvky národních či regionálních vlád a průmyslových vlastníků jako Fiat, Bayer, Phillips a Peugeot. Postupem času příjmy z reklam a od sponzorů nabývaly na významu a v 60. a 70. letech došlo k výraznému zvýšení. Tradiční model byl stále závislý na příjmech ze vstupného. Příjmy ze vstupného vzrostly mnohem výrazněji v 70. letech u profesionálních klubů než u klubů amatérských. Příjmy z reklam, mecenášů a sponzorství se díky tomu staly pro kluby méně potřebné. Příklad můžeme hledat v 1. francouzské divizi v sezoně 1970/1971, kde příjmy od diváků tvořily

81%, pouhé 1% představovaly příjmy z reklamy a sponzorské činnosti. Příjmy z televizních práv nehrály v tradičním modelu výraznější roly. Nezapadaly do koncepce profesionálních lig a klubů. Názornou ukázkou byl rok 1967, kdy Premier League odmítla nabídku BBC v hodnotě jednoho milionu liber, za přímý přenos pěti zápasů. Ligy i kluby měly strach, že živé přenosy výrazným způsobem ovlivní počet fanoušků přímo na stadionu, a tím dojde ke snížení nejvýznamnějšího zdroje jejich příjmů. V západoevropských státech ještě nebyly soukromé televizní společnosti. Dominantní postavení patřilo v jednotlivých státech veřejnoprávním televizím. Těmito příčinami nemohly příjmy z prodeje televizních práv nahradit klubům ztráty z prodeje vstupenek.

2.6.3 Profesionální model: současný MMMMG (Médias – Magnats – Merchandising – Marchés – Global)

Model, který je postaven na čtyřech pilířích, kterými jsou média, korporace, propagace a trhy. Nové zdroje financování nabyly v evropském profesionálním fotbalu na významu v 80. a v největší míře v 90. letech. Dochází k přeskupování ve struktuře příjmů. Podíl tržeb z prodeje vstupenek v nejvyšší francouzské fotbalové soutěži se snížil. Došlo k poklesu z 81% v sezoně 1970/1971 na 50% v sezoně 1985/1986 a na necelých 20% v sezoně 1997/1998. V italské Primera Division vidíme podobný trend, když vstupenky představovaly 71% příjmů, ale během deseti let klesly jen na 36%. Španělský fotbal byl ale výjimkou, zůstal na prodeji vstupenek nejvíce závislý kvůli sezonním permanentkám.

Dochází ke snížení příspěvků od místních samosprávných orgánů přímo do místních profesionálních sportovních klubů. Podíl reklamy a sponzorských příspěvků naopak roste.

Růst významu médií je patrný i v současné strategii firem ve zpravodajském průmyslu. Televizní společnosti nakupují akcie profesionálních klubů. Fotbal je již delší dobu podporován veřejnoprávními televizemi. Dříve byla jejich podpora jen vedlejším zdrojem příjmů. Hlavním důvodem takového nárůstu významu televize a mediálních společností, že dochází k rostoucí konkurenci v odvětví. Značnou část financování profesionálního sportu zajišťuje televize, ale jen takového, který je divácky atraktivní.

Další změnou ve struktuře příjmů jsou vstupy velkých korporací jako investorů, chtějících zhodnotit vložené prostředky vlastnictvím profesionálního klubu. Tím dochází k dvěma zásadním změnám. Prvotně, administrativní klubů přechází profesionálním manažerům, což by mělo přinést větší finanční stabilitu. Druhotně, schopnost investorů přeměnit vložené prostředky do dalšího růstu a lepší konkurenceschopnosti.

Dochází k silnějšímu propojení obchodu se sportem. Do repertoáru klubů patří prodej propagačních předmětů už dlouhou dobu. Pro globálnější marketing ovšem nebyly finance. Specialisté nyní zefektivnili práci díky většímu množství zboží se značkou klubu, kterou oslovují větší množství lidí ve více oblastech.

Dalším významným jevem je obchod s novými sportovními talenty. Nákupy nových sportovních hvězd jsou velmi nákladné, proto se vyplatí starat se o mladé hráče, které můžou na trhu prodat a tím si zvyšovat svoje příjmy.¹⁵

2.7 Sponzoring ve sportu

Ve sponzorské smlouvě se z právního hlediska obě strany zavazují k jejímu plnění. Může být považována za směnou smlouvu, kterou tvoří na jedné straně sponzor a na druhé straně příjemce. Sponzor je ten, který investuje a příjemce je ten, který za tyto prostředky odvádí předem přesně dohodnutou práci. Vždy se jedná o hodnotu výměnou za protihodnotu.¹⁶ V současnosti je upřednostňován tzv. business sponzoring. Sponzorovi nejde jen o finanční a materiální pomoc, ale očekává přímý obchodní přínos, kterým jsou například nové obchodní kontrakty.¹⁷

2.7.1 Typy sponzoringu¹⁸

a) Exkluzivní sponzor: je spojený s titulem oficiální sponzor, který přejímá za vysokou cenu veškeré protislužby.

¹⁵ NOVOTNÝ, Jiří, et al. *Ekonomika sportu : vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.

¹⁶ BEDŘICH, Ladislav - BEDŘICH, Petr. *Marketing ve sportu* [online]. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 2014-03-05]. Elportál. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/elportal/?id=724668>>. ISSN 1802-128X.

¹⁷ DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

¹⁸ DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

b) Hlavní sponzor, vedlejší sponzor: Hlavní sponzor na sebe přebírá nejdražší a nejpřitažlivější protislužby. Vedlejší sponzoři dělí mezi sebe méně přitažlivé reklamní možnosti.

c) Kooperační sponzor: Rozděluje protislužby na větší počet různých sponzorů, přitom může být využita rozdílná doba splatnosti u těchto smluv.

2.7.2 Formy sponzoringu

a) Sponzorování jednotlivých sportovců:

Ve vrcholovém sportu se tato forma vyskytuje nejvíce. Sponzorské smlouvy sportovců se liší od smluv pracovních. Ve sponzorské smlouvě je placen za právo, provádět reklamu jeho osobou, v pracovní smlouvě za sportovní výkony. Sportovec nedostává jen finanční pomoc, ale i materiální jako oblečení, náčiní atd. Mnozí sportovci uzavírají i propagační smlouvy. V této smlouvě se sportovec zavazuje užívat výlučně produkty společnosti, se kterou smlouvu uzavřel.

b) Sponzorování sportovních týmů:

Tato forma u nás přešla ve velké míře i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje širokou škálu produktů. Těmito produkty jsou různé tělovýchovné služby, sportovní akce, soustředění atd., které souvisí přímo s vlastním provozováním sportu. Dále jsou to produkty, které se nevztahují přímo ke sportu. Mohou to být ubytovací služby, provoz cestovní kanceláře a další.¹⁹ Sponzorovaný tým nabízí jako protihodnotu reklamu na dresu, autogramiády, reklamu prostřednictvím inzerátu atd.

c) Sponzorování sportovních akcí

Výrazně v tomto modelu stoupají možnosti, které lze sponzorovi nabídnout. Jedná se zejména o široké reklamní možnosti od vstupenek, reklam o přestávkách až po uvádění titulu hlavní sponzor.

¹⁹ BEDŘICH, Ladislav - BEDŘICH, Petr. *Marketing ve sportu* [online]. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 2014-03-05]. Elportál. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/elportal/?id=724668>>. ISSN 1802-128X.

d) Sponzorování ligových soutěží

Velké firmy v posledních letech využívají možnosti stát se partnerem ligových soutěží. V českých poměrech je uplatňován především ve fotbale a ledním hokeji. Takový sponzoři mají často svá firemní označení v názvu soutěže, názorným příkladem je fotbalová Gambrinus liga. Dále využívají reklamu na všech stadionech klubů, hrajících danou soutěž.²⁰

2.8 Reklama ve sportu

Forma placené neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek organizace prostřednictvím sdělovacích prostředků. Sportovní reklama plní řadu funkcí. Mezi tyto funkce patří funkce informační, přesvědčovací, upomínací. Reklama se stává čím dál tím více důležitějším faktorem ekonomické činnosti. Významnou položku příjmů sportovních organizací, tvoří právě příjmy z reklam.

2.8.1 Formy sportovní reklamy

a) Reklama na dresech a sportovních oděvech

Snaží se seznámit potencionální zákazníky s novou firmou, výrobkem, službou mimo to usiluje o zvýšení povědomí a informovanosti mezi veřejností. Pro všechny druhy sportovní reklamy je tato funkce totožná. Tato forma reklamy je výhodná způsobem prezentace, při každém vystoupení na veřejnosti.

Obr. 2.5 Příklad reklamy na dresu



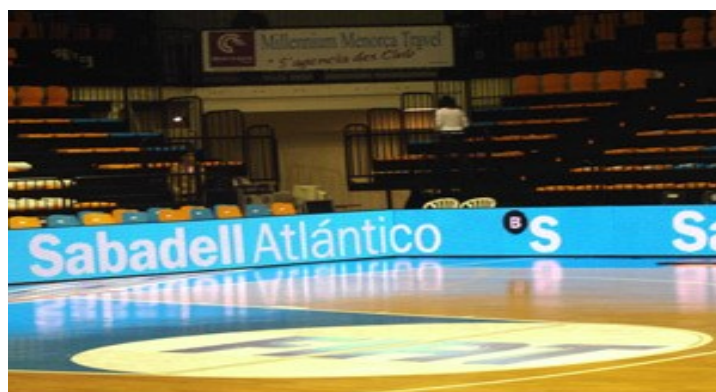
Zdroj: http://www.sportbiz.cz/wp-content/uploads/2011/02/barcelona_qatar.jpg

²⁰ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, ISBN: 978-80-7376-1509.

b) Reklama na mantinelu, palubovce a ledové ploše

Využívá se nejvíce v ledním hokeji a fotbale, ale také na tenisových turnajích. Moderní technika dovoluje průběžně měnit zobrazované reklamy během sportovního zápasu. Účinnost reklamy na zákazníka roste s televizním přenosem zápasu, stejně tak jako u ostatních sportovních reklam.

Obr. 2.6 Příklad reklamy na mantinelu



Zdroj: <http://www.led-obrazovky.cz/cs/sportovni-led-mantinely.html>

c) Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích

Forma využívaná často výrobci takovýchto zařízení. Moderní výsledkové tabule umožňují prezentaci pomocí animovaných reklamních spotů.

Obr. 2.7 Příklad reklamy na výsledkové tabuli



Zdroj: http://www.ledstudio.cz/produkty_kategoriedetail?param1=sport¶m2=vysledkove-led-tabule-venkovni

d) Reklama na startovních číslech

Pořadatelé sportovní akce o ní rozhodují sami. Je stejná pro všechny zúčastněné sportovce. Dá se využít jen u sportů, kde se používají sportovní čísla.

e) Televizní přenos, média

Nejdražší, ale přitom nejvyhledávanější formou reklamy jsou televizní přenosy. Důležitou roli hrají také tisk a rozhlas.

f) Internet

Moderní výpočetní technika zasáhla sportovní reklamu plnou měrou. Účinnost reklamy na internetu lze odvodit od návštěvnosti jednotlivých serverů.²¹

²¹ DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

3. Analýza hospodaření a činnosti fotbalového klubu

V této části si představíme fotbalový klub SK Sigma Olomouc. Zaměříme se na obecnou charakteristiku klubu, předmět podnikání, historii klubu, organizační strukturu a management klubu. Nakonec podrobně zanalyzujeme činnost tohoto fotbalového klubu v jednotlivých sezonách od sezony 2008/09-2012/13.

3.1 Představení klubu SK Sigma Olomouc

SK Sigma Olomouc se řadí mezi tradiční kluby nejvyšší české fotbalové soutěže. První ligu poznala poprvé v ročníku 1982–1983, na konci sezony následoval první a zároveň poslední sestup do druhé ligy. Posílené mužstvo se po roce opět vrátilo do elitní soutěže a s kolísavými úspěchy bojuje v první lize nepřetržitě již devětadvacátou sezonu. SK Sigma Olomouc se vypracovala v přední klub českého fotbalu a to obzvlášť díky výborné práci s mladými fotbalisty, které vychovává pro nejlepší evropské kluby. Ačkoliv rozpočtem patří Sigma do průměru nejvyšší soutěže, daří se jí modernizovat nejen stadion, ale i celý sportovní areál Androva stadionu.²²

3.2 Obecná charakteristika klubu SK Sigma Olomouc

SK Sigma Olomouc je akciovou společností. Sídlo společnosti je Olomouc, Legionářská 1165/12. Základní kapitál činí k 30.6.2013 257 000 000 Kč a je rozdělen na 2 570 kusů akcií ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč za jednu akcii. SK Sigma Olomouc má 4 akcionáře.²³

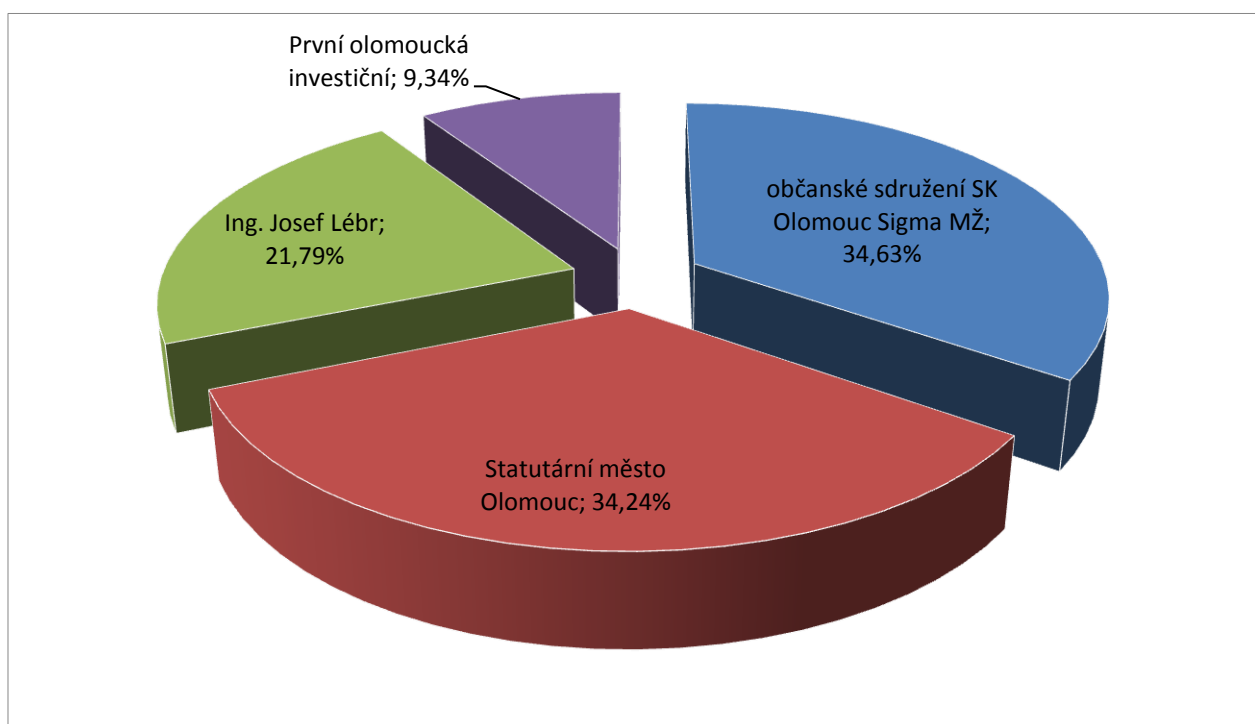
²²SK SIGMA OLOMOUC. *Představení klubu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/klub/zakladni-informace/>

²³ Výroční zpráva SK Sigma Olomouc, a.s. 2012/2013

Akcionáři klubu dle výše podílu na základním kapitálu k 30. 6. 2013:

- občanské sdružení SK Olomouc Sigma MŽ 34,63 % základního kapitálu
- Statutární město Olomouc 34,24 % základního kapitálu
- Ing. Josef Lébr 21,79 % základního kapitálu
- První olomoucká investiční, a.s. 9,34 % základního kapitálu

Graf č. 3.1 – Akcionáři klubu k 30. 6. 2013



Zdroj: Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2012/2013, vlastní zpracování

3.3 Předmět podnikání SK Sigma Olomouc

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti:

- Zprostředkování obchodu a služeb,
- Velkoobchod a maloobchod,
- Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí,
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení,
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

Hostinská činnost²⁴

3.4 Historie znaku SK Sigma Olomouc

Tvůrcem znaku je pan Holec, který byl vybídnut v 70. - 80. letech, aby vytvořil klubový znak. Nový znak vychází z historických faktů, které souvisely se založením klubu a jeho změnami. Do znaku se modrá a bílá dostala až se vstupem koncernu Sigma. Černá hvězda má základ v tradicích SK Hejčín a Moravských železáren. Kruhový znak je symbol spojení pěti svislých pruhů značících pět postupných etap od 1. A třídy až do 1. ligy.²⁵

Obr. 3.1 Znak SK Sigma Olomouc



Zdroj: SK Sigma Olomouc, dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/>

²⁴ RZP.CZ. Živnostenský rejstřík [online]. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=SK%20Sigma%20Olomouc&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=8b9178e1cfdabc64acc&HISTORIE=0

²⁵ SK SIGMA OLOMOUC. Historie znaku SK Sigma Olomouc [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/historie/dejiny-klubu/>

3.5 Historie klubu SK Sigma Olomouc

1919

Založení klubu SK Sigma Olomouc je datováno na přelomu léta a podzimu roku 1919. K založení došlo na předměstí Olomouce, v Hejčíně, kde se několik mladistvých chlapců rozhodlo, v čele s ještě ani ne šestnáctiletým Karlem Tatíčkem, založit fotbalovou jedenáctku pod názvem FK Hejčín, pod kterým hráli do roku 1920, kdy se klub přejmenoval na SK Hejčín.

1924

Až v roce 1924 vkročil SK Hejčín do Hanácké fotbalové župy, tento krok měl za důsledek oprávnění hrát mistrovská utkání, které činily až do sjednocení tělovýchovy.

1948

Ke sloučení klubu se Sokolem Hejčín a DTJ Hejčín, dochází v roce 1948. Došlo ke vzniku Tělovýchovné jednoty s názvem HSK báňská a hutní Olomouc, kde jejich I. mužstvo hrálo již I. A třídu. Roku 1953 byla tělovýchovná jednota přejmenována na Baník Moravské železářny Olomouc. V roce 1953 došlo k dalšímu sloučení s Rudou hvězdou Olomouc. Toto sloučení mělo za následek vznik nové tělovýchovné jednoty Sokol Olomouc.

1956

Rok 1956 opět přináší další změnu v názvu, tentokrát na Baník Olomouc. V tomto roce si I. mužstvo vybojovalo postup do Moravské divize, ale po roce se vrací zpět do nižší soutěže.

1958

V roce 1958 si I. mužstvo znovu vybojovalo postup do oblastní divizní soutěže, ale opět se po sezoně vrací do krajského přeboru.

1961

Rok 1961 se stal výkonnostním mezníkem v historii klubu. Nejprve opět dochází ke změně názvu na TJ Moravské železářny Olomouc. I. mužstvo hrálo v Krajském přeboru Severomoravského kraje, který vyhrálo v sezóně 1962–63 a na dva roky se stalo účastníkem II. ligy.

1966

Z ekonomických důvodů dochází v roce 1966 ke vstupu významného partnera do klubu a to Koncernu Sigma. Tímto vstupem opět dochází ke změně názvu a to na TJ Sigma MŽ Olomouc, ale jak se později ukazuje, byl to prvopočáteční impuls ke stále vzrůstající úrovni výkonnosti klubu. V té době hrálo mužstvo Divizi skupiny D, ve které se pravidelně umísťuje v horních příčkách tabulky. Jen v ročníku 1968/69, kdy postupovalo prvních devět mužstev do nově se tvořící III. ligy, se Sigma MŽ umístila až na 11. místě a zůstala v Divizi.

1974

Postup se podařil až v roce 1974, kdy Karel Brückner jako hrající trenér, vytvořil kolem sebe vynikající partu. Účast ve III. lize byla znamením, že se začíná blýskat na lepší časy v olomoucké kopané.

1976

Po dohodě v roce 1976 došlo ke sloučení fotbalových oddílů se Slovanem Černovír. Téhož roku dochází opět k reorganizaci fotbalových soutěží a Sigma MŽ se umístila mezi kluby postupující do nově vytvořené I. České národní ligy. V dresu Sigmy MŽ začali nastupovat hráči, jejichž jména byla možná před tím, nebo později spatřit na ligových soupiskách. Hráči jako Máčala, Smetana, Gomola, Šišma, Jiskra a Uličný s odchovanci a hráči z blízkého okolí se zasloužili o rozkvět olomoucké kopané, jejíž začátek se datuje k tomuto období. Roku 1980 přešel národní podnik Moravské železářny Olomouc pod koncern Závody těžkého strojírenství, a proto musela změnit název i Tělovýchovná jednota na TJ Sigma závody těžkého strojírenství Olomouc.

1982

V Národní lize patřili fotbalisté Olomouce k nejlepším a v roce 1982 poprvé ve své historii postoupili do I. ligy. Nezkušenost a z ní i vyplývající velká dávka smůly znamenala, že několik desítek let očekávaná I. liga, se hrála v Olomouci pouze rok. Vysněného cíle se, jak hráči, tak i funkcionáři klubu jen tak nevzdali a hned v následující sezóně s rekordním patnáctibodovým náskokem vrátili nejvyšší fotbalovou soutěž Olomouci zpět. Převratné změny, které v naší společnosti nastaly po roce 1989, se nevyhnuly ani Sigmě ZTS. Prvoligový oddíl kopané se v TJ stal dominantním a plně profesionálním s názvem SK Olomouc Sigma MŽ. Tentokrát se Olomouc v I. lize velmi rychle zabydlela a dres Olomouce se stal atraktivním i pro takové hráče, jako byli Lauda, Beznoska, Drulák, Příložný a další.

Samostatnou kapitolou historie klubu se stal dnes již legendární trenér Karel Brückner. Nejen, že ještě jako hrající trenér v roce 1975 dovedl své mužstvo do III. ligy, ale vrátil se do svého mateřského klubu ještě třikrát. V sezónách 1992/93 a 1993/94 došel s Olomoucí až do Poháru UEFA. Tyto dva ročníky, jsou doposud nejúspěšnější v historii klubu. Olomoučtí příznivci měli možnost shlédnout na svém stadionu mužstva takového kalibru, jako byl například Hamburger SV, Real Madrid, Fenerbahce Istanbul, Juventus Turín a další. Klub se i nadále v dalších ročnících umisťoval na příčkách, které zajišťovaly start v této soutěži a Andrův stadion navštívily další špičkové evropské kluby jako Olympique Marseille, Udinese Calcio, Real Mallorca, Celta Vigo, Real Zaragoza, Everton FC a další. Roku 1995 přešel klub na formu akciové společnosti pod názvem SK Sigma Olomouc a.s. a zaměřil se více na výchovu svých vlastních hráčů, než na atraktivní přestupy. Tento plán nesl ovoce již dříve, protože z olomoucké líhně vzešla taková jména jako Látal, Hapal, Ujfaluši, Rozehnal, Kováč, Heinz, Kotůlek, Kovář, Machala. Velká pozornost byla také dávana vzhledu a funkci Androva stadionu, který prošel mnoha změnami. Po výstavbě nových a přestavbě stávajících tribun byl v roce 2010 dokončen konečný vzhled stadionu a v současnosti patří k nejmodernějším a nejhezčím v republice.²⁶

3.6 Organizační struktura SK Sigma Olomouc

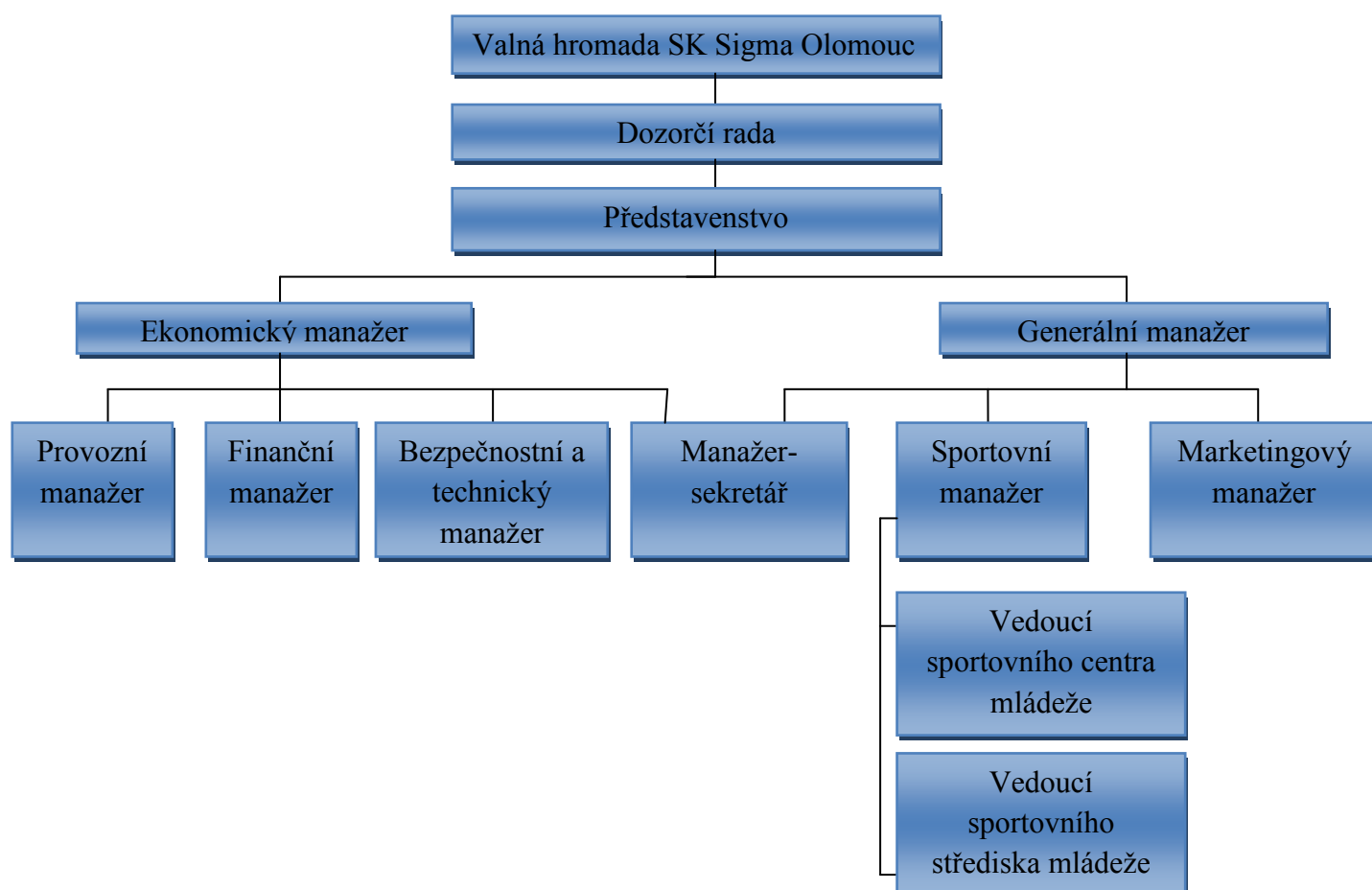
Organizační struktura fotbalového klubu SK Sigma Olomouc je nově platná od 1.4 2013. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, ve které vystupuje čtveřice vlastníků klubu. Představenstvo je statutárním orgánem klubu. Předsedou představenstva je Ing. Josef Lébr. Místopředsedy představenstva jsou Mgr. Ing. Petr Konečný a Ing. Jiří Ficner. Představenstvo pracuje v devítičlenném složení. Předseda a člen dozorčí rady je Martin Novotný. Místopředsedou dozorčí rady je Ing. Jaromír Gajda.

²⁶ SK SIGMA OLOMOUC. *Historie ve zkratce* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/historie/dejiny-klubu/>

3.7 Management SK Sigma Olomouc

Sportovní manažer	Ladislav Minář
Finanční manažer	Ing. Jiří Ficner
Marketingový manažer	David Holly
Bezpečnostní a technický manažer	Bc. Milan Zapletal
Provozní manažer	Jan Chladil
Manažer – sekretář	Mgr. Adam Košar ²⁷

Obr. 3.2 Organizační struktura SK Sigma Olomouc



Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

²⁷ SK SIGMA OLOMOUC. *Vedení klubu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/klub/vedeni-klubu/>

3.8 Hospodaření klubu v sezonách 2008/09-2012/13

Hlavním cílem obchodní a ekonomické činnosti klubu je, řádné zabezpečení všech týmů pro účast v jednotlivých soutěžích. Představenstvo zpracovává rozpočet společnosti a ten je projednán dozorčí radou. Cílem rozpočtu je, sestavit ho tak, aby plánované skutečné finanční příjmy, rezervy a finanční zůstatky minulých období pokryly nutné náklady k profinancování společnosti.²⁸

3.8.1 Hospodaření klubu v sezoně 2008/09

Tab. 3.1: Výnosy a náklady v sezoně 2008/09 (v tis. Kč)

Výnosy		Náklady	
Přijaté výchovné (Přestupy a hostování)	17 407	Náklady na lidské zdroje (OSVČ+ZČ vč. odvodů)	49 171
Vstupné a startovné	3478	Přestupy a hostování	13 089
UEFA – EL vč. vstupného	0	Režie	36 832
Nájmy a provoz majetku	5945		
Reklama	27 214		
Tržby za zboží	1650		
Ostatní	5593		
Výnosy celkem	61 223	Náklady celkem	99 092

Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

V sezoně 2008/09 klub hospodařil se ztrátou 37 869 000 Kč. Dlouhodobý záměr společnosti, kterým je, dosažení neztrátového hospodářského výsledku nebyl naplněn a rovněž nebyl splněn přijatý rozpočet a to výrazně. Hospodářský výsledek v této sezoně patří k nejhorší v dosavadní existenci klubu. Bezporuchové zabezpečení financování své činnosti

²⁸ STEIGER, Zdeněk. *Ekonomika a řízení fotbalového klubu*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

bylo možné jen díky finančním prostředkům z předchozího účetního období, které činilo 20 mil. Kč.

Na straně výnosové jsou rozhodující položkou výnosy z přestupů hráčů a reklamy. Příjmy za přestupy byly ale výrazně nižší než v předešlých obdobích, a proto byla ztráta v tomto období tak vysoká. Hlavním důvodem bylo, že na hráče nebyly podány zajímavé nabídky, aby se vyplatilo tyto hráče prodat a dále výrazně poklesla chuť dobře zaplatit za dobré hráče nejen v ČR ale v celé Evropě. Díky přebytku finančních prostředků z minulého období, bylo lepší si hráče ponechat, než je prodávat pod cenou, protože při dosažení dobrých sportovních výsledků v dalších obdobích může jejich cena ještě stoupnout. Vybojovaná účast v Evropské lize tyto teorie jen potvrdila.

Z reklamy získal klub částku 27 214 000 Kč včetně příjmů z postoupení části reklamních práv společnosti STES, spol. s r.o. Došlo k udržení výše těchto příjmů i za situace, kdy hospodářské oslabení a ekonomické problémy ČR tuto oblast výrazně zasáhly.

Výrazný nárůst zaznamenal FAN SHOP a to z důvodu personální změny. Prodej propagačních předmětů a suvenýrů se zvýšil hlavně díky věrnostnímu programu a aktivní nabídce přímo při utkání.

Příjmy ze vstupného zaznamenaly nárůst oproti minulému období o 20%. Hlavním důvodem nárůstu je zdražení vstupenek o 12% ale taky dobré výkony mužstva a fakt, že si fanoušci kupovali spíše dražší vstupenky pod střechem.

Nejvyšší nákladovou položkou byly opět odměny profesionálním fotbalistům. Současně s odměnami pro trenéry a členy realizačních týmů, jakožto osob samostatně výdělečně činných dosahovali částky více než 38 225 000 Kč mimo částku 10 945 000 Kč za osobní náklady včetně odvodů. Záměr snižovat tyto náklady nebyl splněn.

Odpisy hmotného a nehmotného majetku v částce 7 656 000 Kč, které jsou součástí režie, se zvýšily hlavně z důvodu vložení východní tribuny Androva stadionu do majetku společnosti a odprodeje 15% nemovitosti severní tribuny.²⁹

²⁹ Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2008/09* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL37%40KSOS&klic=c1ci0g>

3.8.2 Hospodaření klubu v sezoně 2009/10

Tab. 3.2: Výnosy a náklady v sezoně 2009/10 (v tis. Kč)

Výnosy		Náklady	
Přijaté výchovné (Přestupy a hostování)	40 631	Náklady na lidské zdroje (OSVČ+ZČ vč. odvodů)	50 985
Vstupné a startovné	3488	Přestupy a hostování	6280
UEFA – EL vč. vstupného	14 484	Režie	34 963
Nájmy a provoz majetku	5913		
Reklama	28 190		
Tržby za zboží	1229		
Ostatní	1850		
Výnosy celkem	95 785	Náklady celkem	92 201

Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Klub v této sezoně hospodařil se ziskem 3 584 000 Kč. Což je oproti předešlé sezoně pozitivní změna.

Výrazná změna oproti minulé sezoně je především v přijatém výchovném, výnos z účasti v Evropské lize a placeném výchovném. Přijaté výchovné vzrostlo hlavně z důvodu přijetí první splátky za prodej Tomáše Kalase do klubu Chelsea Londýn. Klub se oproti minulé sezoně účastnil Evropské ligy a tím pádem došlo k nárůstu této položky, důležité je však podotknout, že náklady spojené s účastí klubu v Evropské lize nejsou zanedbatelné, zejména vysoké náklady na cestování a ubytování. Placené výchovné bylo vyšší v minulé sezoně hlavně kvůli přestupu Michala Ordoše z Bohemians 1905 a vyplaceném podílu za přestup Vojtěcha Schulmeistera. Ostatní výnosové i nákladové položky ve srovnávaných obdobích nevykazují mimořádné rozdíly.³⁰

³⁰ Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2009/10* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL40%40KSOS&klic=c1ci0g>

3.8.3 Hospodaření klubu v sezoně 2010/11

Tab. 3.3: Výnosy a náklady v sezoně 2010/11 (v tis. Kč)

Výnosy		Náklady	
Přijaté výchovné (Přestupy a hostování)	37 675	Náklady na lidské zdroje (OSVČ+ZČ vč. odvodů)	53 602
Vstupné a startovné	4317	Přestupy a hostování	10 769
UEFA – EL vč. vstupného	0	Režie	35 652
Nájmy a provoz majetku	5198	Cena poříz. TR Jih	101 329
Reklama	33 070		
Tržby za zboží	913		
Ostatní	4998		
Realizace TR Jih	113 435		
Výnosy celkem	199 606	Náklady celkem	201 352

Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Klub hospodařil v hodnocené sezoně se ztrátou 2 324 000 Kč. Což je mezi sezonní pokles o 4 890 000 Kč. Největší akcí hodnoceného období byla dostavba jižní tribuny Androva stadionu, která byla prováděna investiční činností společnosti. Generálním dodavatelem díla byla společnost GEMO OLOMOUC, spol. s r.o. Souhrnná cena díla byla 131 500 000 Kč bez DPH. Do majetku společnosti byly aktivovány jednotky a součásti díla v hodnotě 30 200 000 Kč. Vnitřní nebytové prostory budovány pro převedení do majetku jiných osob činily v hodnotě pořízení 101 329 000 Kč bez DPH. Výnos společnosti z prodeje těchto vnitřních nebytových prostor činil 113 435 000 Kč. Andrův stadion byl dobudován do stavu splňujícího náročné požadavky pro pořádání mezinárodních soutěží FIFA a UEFA.

Výnosy po vyloučení vlivu výnosů z jižní tribuny vykazují mezi sezonní pokles 9 614 000 Kč. Výrazná změna ve výnosech oproti předešlé sezoně je ve výpadku sportovních příjmů tzn. neúčast klubu v evropských pohárech a ve výchovném. Celková ztráta sportovních příjmů činila 17 440 000 Kč. Tato ztráta byla částečně kompenzována vyššími příjmy z reklamy, vstupného a ostatních obchodních činností klubu.

Náklady po vyloučení vlivu jižní tribuny vykazují nárůst 7 822 000 Kč. Na nárůstu nákladů se nejvíce podílel odpis pohledávky TUS Koblenz, který činil 1 800 000 Kč. Dále výplata mimořádných odměn členům orgánů společnosti. Ať již z rozhodnutí valné hromady, která dosahovala 750 000 Kč, tak hlavně výplata smluvního závazku 3 000 000 Kč

ukončením výkonu funkce sportovního ředitele a nárůst placeného výchovného v částce 4 489 000 Kč. Ostatní nákladové položky se vzájemně kompenzovaly.³¹

3.8.4 Hospodaření klubu v sezoně 2011/12

Tab. 3.4: Výnosy a náklady v sezoně 2011/12 (v tis. Kč)

Výnosy		Náklady	
Přijaté výchovné (Přestupy a hostování)	44 352	Náklady na lidské zdroje (OSVČ+ZČ vč. odvodů)	53 322
Vstupné a startovné	3718	Přestupy a hostování	10 713
UEFA – EL vč. vstupného	0	Režie	35 673
Nájmy a provoz majetku	4645		
Reklama	35 166		
Tržby za zboží	1658		
Ostatní	3254		
Výnosy celkem	92 793	Náklady celkem	99 708

Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Klub hospodařil v hodnocené sezoně se ztrátou 6 915 000 Kč. Ve výnosech byl největší mezi sezonní nárůst v oblasti přijatého výchovného. Vedle větších částek za transfery či podíly z minulých přestupů Hubníka, Vacka, Pospíšila, Ordoše, Šultése, Bajera či Ujfalušihho, bylo uskutečněno více než čtyřicet menších přestupů či krátkodobých hostování. Vyšší výnos z reklamy byl zejména spojován s největším úspěchem klubu a to vítězstvím v Poháru České pošty. Kde klub za vítězství inkasoval 1 000 000 Kč. U ostatních výnosových položek byla více méně stabilní úroveň výtěžků.

³¹Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2010/11* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL41%40KSOS&klic=c1ci0g>

V nákladech se projevil nárůst na hráčské a trenérské služby o 4 336 000 Kč a to jak v souvislosti s vítězstvím v poháru, tak i se změnou na hlavním trenérském postu v průběhu sezony. Mezi sezonní pokles 4 300 000 Kč u osobních nákladů byl způsoben výplatou odchodného pro bývalého sportovního ředitele v minulé sezoně. Tento pokles byl však kompenzován svazovou pokutou 4 000 000 Kč za údajnou korupci. U ostatních nákladových položek byla udržena stabilní úroveň.³²

3.8.5 Hospodaření klubu v sezoně 2012/13

Tab. 3.5: Výnosy a náklady v sezoně 2012/13 (v tis. Kč)

Výnosy		Náklady	
Přijaté výchovné (Přestupy a hostování)	8 324	Náklady na lidské zdroje (OSVČ+ZČ vč. odvodů)	54 797
Vstupné a startovné	3697	Přestupy a hostování	10 485
UEFA – EL vč. vstupného	0	Režie	32 830
Nájmy a provoz majetku	4842		
Reklama	35 019		
Tržby za zboží	1378		
Ostatní	5000		
Výnosy celkem	58 260	Náklady celkem	98 112

Zdroj: Výroční zpráva SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Na první pohled je jasné, že ztráta výsledku hospodaření v minulé sezoně se několikanásobně zvýšila zejména propadem výnosů o 34 533 000 Kč při udržení úrovně nákladů předchozího roku.

Ve výnosech byl největší mezi sezonní pokles 36 028 000 Kč v přijatém výchovném. Hlavním důvodem bylo rozhodnutí neoslabovat „A“ tým a pokusit se dosáhnout takového

³²Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2011/12* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL43%40KSOS&klic=c1ci0g>

sportovního úspěchu, který by zajistil klubu účast v evropských pohárech. Tento cíl ale nebyl naplněn, a to se následně projevilo do výsledku hospodaření. Pokles výnosů negativně ovlivnil plynulé hospodaření klubu. Financování pak bylo zajištěno zejména půjčkami od akcionářů. U nákladových položek byla udržena stabilní úroveň předchozího ročníku.³³

³³Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2012/13* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL48%40KSOS&klic=cfpd6n>

4. Zhodnocení hospodaření fotbalového klubu

Především kapitola byla se věnována celkové analýze hospodaření a činnosti fotbalového klubu SK Sigma Olomouc. Podrobně byly rozebrány jednotlivé položky rozpočtů za posledních pět sezon od 2008/09-2012/13.

Nyní bude zaměřen pohled na postupný vývoj celkového hospodářského výsledku. Dále bude hodnocen vývoj celkových výnosů a nákladů a položky, které tyto oblasti nejvíce ovlivňují.

4.1 Hospodářský výsledek v sezonách 2008/09-2012/13

V této podkapitole je uváděna tabulka celkového hospodářského výsledku, kde od celkových výnosů jsou odečteny celkové náklady a podle toho je zjištěno, jestli klub hospodařil se ziskem popřípadě se ztrátou.

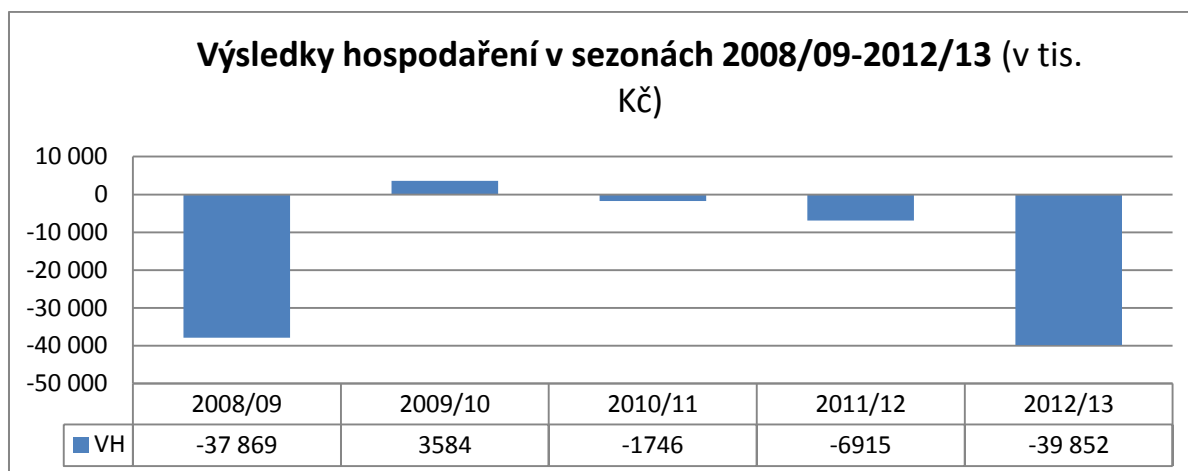
Tab. 4.1: Hospodářský výsledek fotbalového klubu v sezonách 2008/09-2012/13 (v tis. Kč)

Sezona	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Výnosy	61 223	95 785	199 606	92 793	58 260
Náklady	99 092	92 201	201 352	99 708	98 112
VH	-37 869	3584	-1746	-6915	-39 852

Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Tabulka 4.1 ukazuje, že výsledky hospodaření klubu jsou z hodnocených 5 sezon 4 krát ztrátové což není pozitivní výsledek. Akorát v sezoně 2009/10 se pohybujeme v ziskových vodách. Tabulka dále ukazuje, že výnosy v prvním a posledním sledovaném období jsou razantně nižší než v ostatních sledovaných obdobích. Opomineme výši výnosů v sezoně 2010/11, které jsou kompenzovány i výší nákladů. U nákladů je více méně udržována stabilní úroveň. Je nezbytné učinit opatření a nalézt takové možnosti, které nebudou nadále prohlubovat deficit klubu.

Graf 4.1: Grafické zobrazení výsledku hospodaření klubu (v tis. Kč)

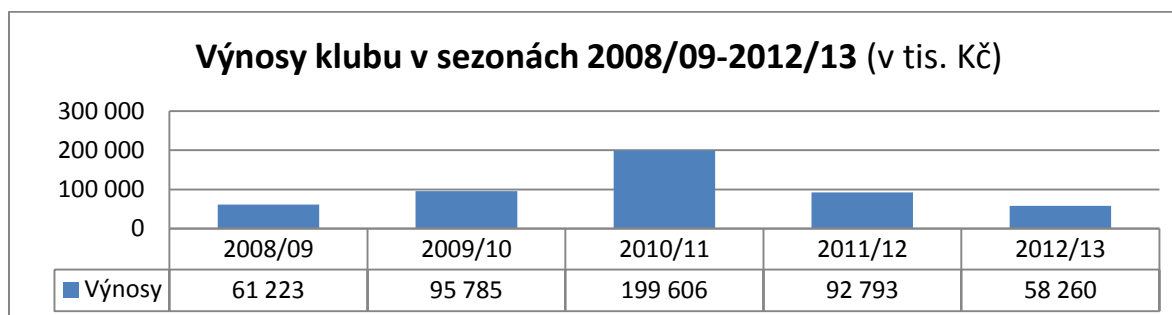


Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Graf 4.1 jasně ukazuje, že čtyři sezony z pěti jsou ztrátové. Dále ukazuje, že výsledek hospodaření mezi sezonou 2008/09-2009/10 vzrostl až o 41 453 000 Kč a mezi sezonou 2011/12-2012/13 poklesla ztráta ještě o 32 937 000 Kč, což jsou velice razantní skoky.

4.2 Struktura výnosů klubu v sezonách 2008/09-2012/13

Graf 4.2: Výnosy klubu v sezonách 2008/09-2012/13

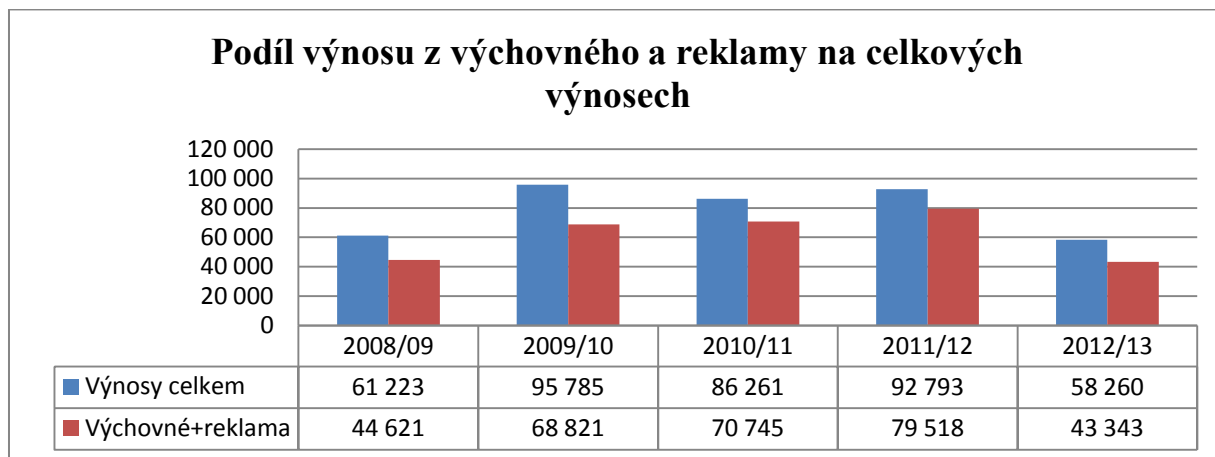


Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Graf 4.2 ukazuje vývoj výnosů v sezonách 2008/09-2012/13. Největších výnosů klub dosáhl v sezoně 2010/11 a zároveň nejnižších výnosů v sezoně 2012/13. Výnosy v sezoně 2010/11 jsou tak vysoké díky investiční činnosti a to dostavbě jižní tribuny Androva stadionu a následného prodeje vnitřních nebytových prostor, za které inkasoval klub, jak je zmíněno výše 113 435 000 Kč, ale zároveň pořízení těchto prostor bylo nákladné a vynaloženo bylo 101 329 000 Kč. Když opomineme výnos z prodeje vnitřních nebytových

prostor tak výnosy v této sezoně byly 86 261 000 Kč. Což znamenalo mezi sezónní pokles o 9 614 000 Kč. Mezi hlavní složky výnosů patří příjmy z výchovného neboli prodeje hráčů a reklamy.

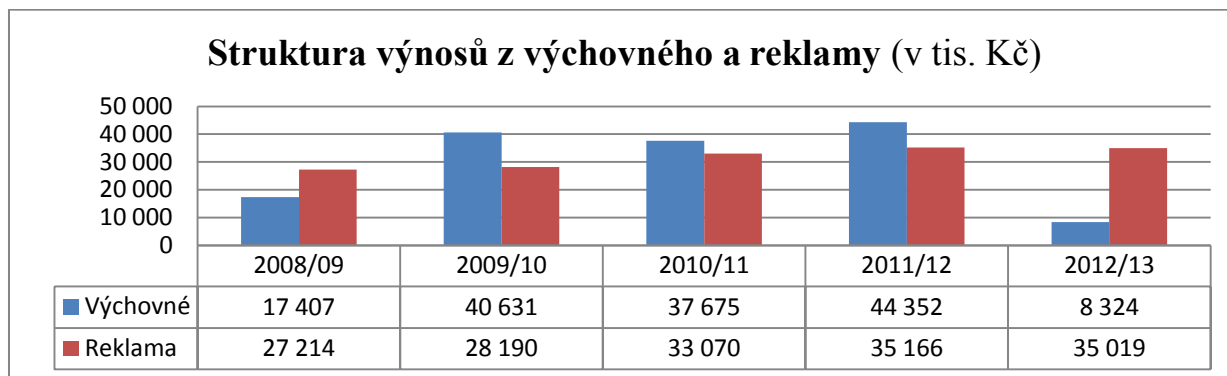
Graf 4.3: Porovnání výnosů z výchovného a reklamy oproti celkovým výnosům v sezonách 2008/09-2012/13



Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Graf 4.3 je v sezoně 2010/11 v oblasti celkových výnosů snížen o jednorázový výnos z prodeje vnitřních nebytových prostor jižní tribuny Androva stadionu, aby tato investice nezakreslovala graf. Jak vidíme, tak výnosy z výchovného a reklamy tvoří významnou část celkových výnosů. Pokles nebo ztráta těchto výnosů má výrazný vliv na výsledek hospodaření. Rozdíl je v tom, že, reklama se mezi sezonami výrazněji nemění na rozdíl od výnosů z výchovného, jak můžeme vidět v následujícím grafu 4.4.

Graf 4.4: Změny ve struktuře výnosů z výchovného a reklamy v sezonách 2008/09-2012/13



Zdroj: Výroční zprávy SK Sigma Olomouc, Vlastní zpracování

Jak můžeme z grafu 4.4 vidět, nejmenší příjmy z výchovného jsou v sezoně 2008/09, kdy nebyl realizován významnější přestup a sezoně 2012/13, kdy se klub rozhodl neoslabovat „A“ tým. Toto je hlavní příčina výrazné ztráty výsledku hospodaření ve zmíněných dvou sezonách.

Tab. 4.2: Porovnání výnosů z reklamy s dvěma účastníky první ligy (v tis. Kč)

Sezona	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
SK Sigma Olomouc	27 214	28 190	33 070	35 166	35 019
FK Mladá Boleslav	91 710	81 258	79 199	95 084	93 196
FK Teplice	55 240	52 454	52 194	51 851	-

Zdroj: Výroční zprávy klubů FK Mladá Boleslav, výroční zprávy FK Teplice, výroční zprávy SK Sigma Olomouc, vlastní zpracování

Jak můžeme z tabulky 4.2 vidět, Sigma Olomouc má výrazně nižší výnosy z reklam než prvoligové týmy FK Mladá Boleslav a FK Teplice.

4.2.1 Potencionální možnosti zvyšování příjmů a návrhy na zlepšení hospodaření

Jak jsme zjistily, klub je zcela závislý na prodeji hráčů a reklamy. Možnosti zvyšování příjmů lze vidět v získání velkého sponzora, který bude ochoten klub dotovat každý rok částkou až 30 000 000 Kč. Zároveň je jasné, že hledání takového sponzora v českých poměrech není zrovna lehký úkol. Sponzor investuje do týmu, který je úspěšný a hraje evropské poháry. Což se klubu podařilo za hodnocené období jen jednou. Získávání příjmů z prodeje talentovaných hráčů, není nejlepší způsob a není zrovna jednoduché každý rok produkovat několik talentovaných hráčů. Obzvláště prodávání hráčů v rámci vlastní soutěže, není úplně logické. Klub se oslabí a posílí tým, který jim může sebrat místo v evropských pohárech. Oslabování týmu na začátku sezony nebo v jejím průběhu, může mít negativní vliv na sportovní výsledky a celkové umístění v tabulce. Dobré sportovní výsledky táhnou sponzory a umístěním v horních příčkách tabulky se klub může kvalifikovat do evropských soutěží, které generují další výnosy. V evropských soutěžích se zviditelňuje nejen klub ale

i hráči, tím dochází ke zvýšení jejich tržní ceny, a kvalitními výkony mohou zaujmout skauty kvalitních zahraničních celků a klub může inkasovat velice pěknou částku.

4.3 Struktura nákladů klubu v sezonách 2008/09-2012/13

Nejvyšší nákladovou položkou jsou náklady na lidské zdroje neboli odměny profesionálním fotbalistům. Současně s odměnami pro trenéry a členy realizačních týmů, jakožto osob samostatně výdělečně činných. Dále pak režijní náklady, které ale nezaznamenaly v hodnoceném období výraznější změnu. Do režijních nákladů jsou zahrnuty položky jako spotřeba energie, spotřeba materiálu, přepravné, náklady na soustředění, náklady na prodané zboží, náklady spojené s hraním evropských soutěží a ostatní režijní služby. Největší změny dosahuje placené výchovné neboli nákup hráčů, hostování a vyplacené podíly.

4.3.1 Potencionální možnosti snížení nákladů a návrhy pro zlepšení hospodaření

Možností, jak snižovat náklady moc není. Snižovat náklady na lidské zdroje by vedlo k nespokojenosti hráčů a kvalitní hráči by odcházeli do jiných týmů, kde by byli lépe placeni. Těžko by se sháněli kvalitní hráči za málo peněz. Všechno závisí na tom, jak je klub schopen být v jednání úspěšný s hráčem a jeho agentem. Možnost snížení lze spatřit například v nákladech na soustředění, kde by klub nemusel cestovat do cizích zemí, ale hledat podobně kvalitní zázemí na přípravu u nás, popřípadě na Slovensku.

5. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení činnosti a hospodaření fotbalového klubu SK Sigma Olomouc v pěti sezonách a to od sezony 2008/09 až po sezonu 2012/13. Zjistit výnosy a náklady, a zda byl výsledek hospodaření kladný či záporný. Toto zhodnocení bylo prováděno metodami popisu, analýzy a komparace. Bakalářská práce byla rozdělena do pěti kapitol včetně úvodu a závěru a cíl práce byl splněn.

První část bakalářské práce byla věnována základnímu popisu sportu, fotbalu a jejich historií, třem organizačním strukturám objevujících se ve sportu, kterými jsou občanská sdružení, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Poslední jmenované hlavně z toho důvodu, že klub SK Sigma Olomouc je akciová společnost. Dále organizacím FIFA a UEFA, modelům financování ve fotbale, sponzoringu a reklamě.

Druhá část bakalářské práce je věnována vybranému fotbalovému klubu SK Sigma Olomouc. Zprvu byla zaměřena na představení klubu, obecné charakteristice klubu, předmětu podnikání, organizační strukturu a managementu klubu. Analýza hospodaření fotbalového klubu byla nejdůležitější částí třetí kapitoly. Čtvrtá kapitola nazvaná Zhodnocení hospodaření fotbalového klubu byla věnována zhodnocením sjednocených výsledků hospodaření, výnosů a nákladů. Hospodářský výsledek z pěti hodnocených sezon byl čtyřikrát ztrátový. Mezi nejvýznamnější výnosy patřily reklama a prodej hráčů. Prodej hráčů je ale ze všech příjmů nejvíce kolísavý a nejvíce ovlivnil výsledky hospodaření. Nejvyšší nákladovou položkou byly náklady na lidské zdroje neboli odměny profesionálním fotbalistům. Současně s odměnami pro trenéry a členy realizačních týmů, jakožto osob samostatně výdělečně činných. Dále byly v této kapitole uvedeny možné příležitosti ke zlepšení výsledku hospodaření. U výnosových položek bylo doporučeno získat nového sponzora, který bude schopen klub dotovat částkou minimálně 20 000 000 Kč každý rok, aby klub nebyl tak závislý na prodeji hráčů, které pak vede k oslabování týmu. Dalším doporučením byla snaha probíjet se do Evropských soutěží, které generují další výnosy. V evropských soutěžích se zviditelňuje nejen klub ale i hráči, tím dochází ke zvýšení jejich tržní ceny a kvalitními výkony mohou zaujmout skauty kvalitních zahraničních celků a klub může inkasovat velice pěknou částku za jejich prodej. Ovšem prodej hráčů v rámci vlastní soutěže nebyl doporučen hlavně z důvodu posilování konkurence a těžší podmínky k dobrému umístění a následnému probíjování do evropských soutěží. U nákladových položek došlo k doporučení snižovat náklady na soustředění, kde by klub nemusel cestovat do cizích zemí, ale hledat podobně kvalitní zázemí na přípravu u nás, popřípadě na Slovensku.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

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

HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005 - 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, ISBN: 978-80-7376-1509.

NOVOTNÝ, Jiří, et al. *Ekonomika sportu : vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.

Diplomové práce:

STEIGER, Zdeněk. *Ekonomika a řízení fotbalového klubu*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

Internetové zdroje:

BEDŘICH, Ladislav - BEDŘICH, Petr. *Marketing ve sportu* [online]. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 2014-03-05]. Elportál. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/elportal/?id=724668>>. ISSN 1802-128X.

SK SIGMA OLOMOUC. *Představení klubu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/klub/zakladni-informace/>

RZP.CZ. *Živnostenský rejstřík* [online]. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgibin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=SK%20Sigma%20Olomouc&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPI S=1&PODLE=subjekt&IDICO=8b9178e1cfdabc64acc&HISTORIE=0

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: FIFA [online]. c2013 [citováno 11. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=FIFA&oldid=10926431>>

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: UEFA [online]. c2013 [citováno 11. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=UEFA&oldid=10747421>>

SK SIGMA OLOMOUC. *Historie znaku SK Sigma Olomouc* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/historie/dejiny-klubu/>

SK SIGMA OLOMOUC. *Historie ve zkratce* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/historie/dejiny-klubu/>

SK SIGMA OLOMOUC. *Vedení klubu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sigmafotbal.cz/klub/vedeni-klubu/>

Historie sportu v ČR a důležité sportovní organizace. [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Zivotni-styl-v-CR/Historie-sportu-v-CR-a-dulezite-sportovni-organiza>

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Fotbal [online]. c2014 [citováno 5. 05. 2014]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Fotbal&oldid=11359080>

Historie od samotného počátku do vzniku dnešního fotbalu. [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://fotbal-historie.7x.cz/rubriky/pocatky-fotbalu>

Výroční zprávy:

Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2012/13* [online]. [cit. 2014-05-04].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL48%40KSOS&klic=cfpd6n>

Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2011/12* [online]. [cit. 2014-05-04].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL43%40KSOS&klic=c1ci0g>

Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2010/11* [online]. [cit. 2014-05-04].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL41%40KSOS&klic=c1ci0g>

Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2009/10* [online]. [cit. 2014-05-04].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL40%40KSOS&klic=c1ci0g>

Justice.cz. *Výroční zpráva SK Sigma Olomouc 2008/09* [online]. [cit. 2014-05-04].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a153477&dokumentId=B+1090%2fSL37%40KSOS&klic=c1ci0g>

Justice.cz. *Výroční zpráva FK Mladá Boleslav 2012* [online]. [cit. 2014-05-05].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a462910&dokumentId=B+7280%2fSL34%40MSPH&klic=d1n6a2>

Justice.cz. *Výroční zpráva FK Mladá Boleslav 2009* [online]. [cit. 2014-05-05].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a462910&dokumentId=B+7280%2fSL26%40MSPH&klic=d1n6a2>

Justice.cz. *Výroční zpráva FK Teplice 2012* [online]. [cit. 2014-05-05].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a294775&dokumentId=B+1039%2fSL101%40KSUL&klic=d1s2i2>

Justice.cz. *Výroční zpráva FK Teplice 2010* [online]. [cit. 2014-05-05].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a294775&dokumentId=B+1039%2fSL93%40KSUL&klic=d1s2i2>

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
AFC	Asijská fotbalová konfederace
BBC	British Broadcasting Corporation – Britská rozhlasová a televizní společnost
Bc.	Bakalář
CAF	Africká fotbalová konfederace
CONCACAF	Konfederace Severní, Střední Amerika a Karibiku
CONMEBOL	Jihoamerická fotbalová konfederace
ČR	Česká republika
ČSTV	Československý svaz tělovýchovy
DPH	Daň z přidané hodnoty
DTJ	Dělnická tělovýchovná jednota
EL	Evropská liga
FA	The Football Association – Fotbalová asociace
FC	Football club – Fotbalový klub
FIFA	Fédération Internationale de Football Association – Federace mezinárodních fotbalových asociací
FK	Fotbalový klub
FTPJ	Federace dělnických tělocvičných jednot
Ing.	Inženýr
Kč	Koruna česká
Mgr.	Magistr
mil. Kč	Milion korun
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
MŽ	Moravské železářny
OFC	Oceánská fotbalová konfederace
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SK	Sportovní klub
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
tis. Kč	Tisíc korun
TJ	Tělovýchovná jednota

UEFA The Union of European Football Associations – Unie evropských
fotbalových asociací

V. I. P. Very important person – Velmi důležitá osoba

ZTS Závody těžkého strojírenství

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014


.....

Martin Kamler

Seznam příloh

Příloha č. 1: Areál Androva stadionu.

Příloha č. 2: SK Sigma Olomouc „A“ tým

Příloha č. 3: Plánek Androva stadionu

Příloha č. 1



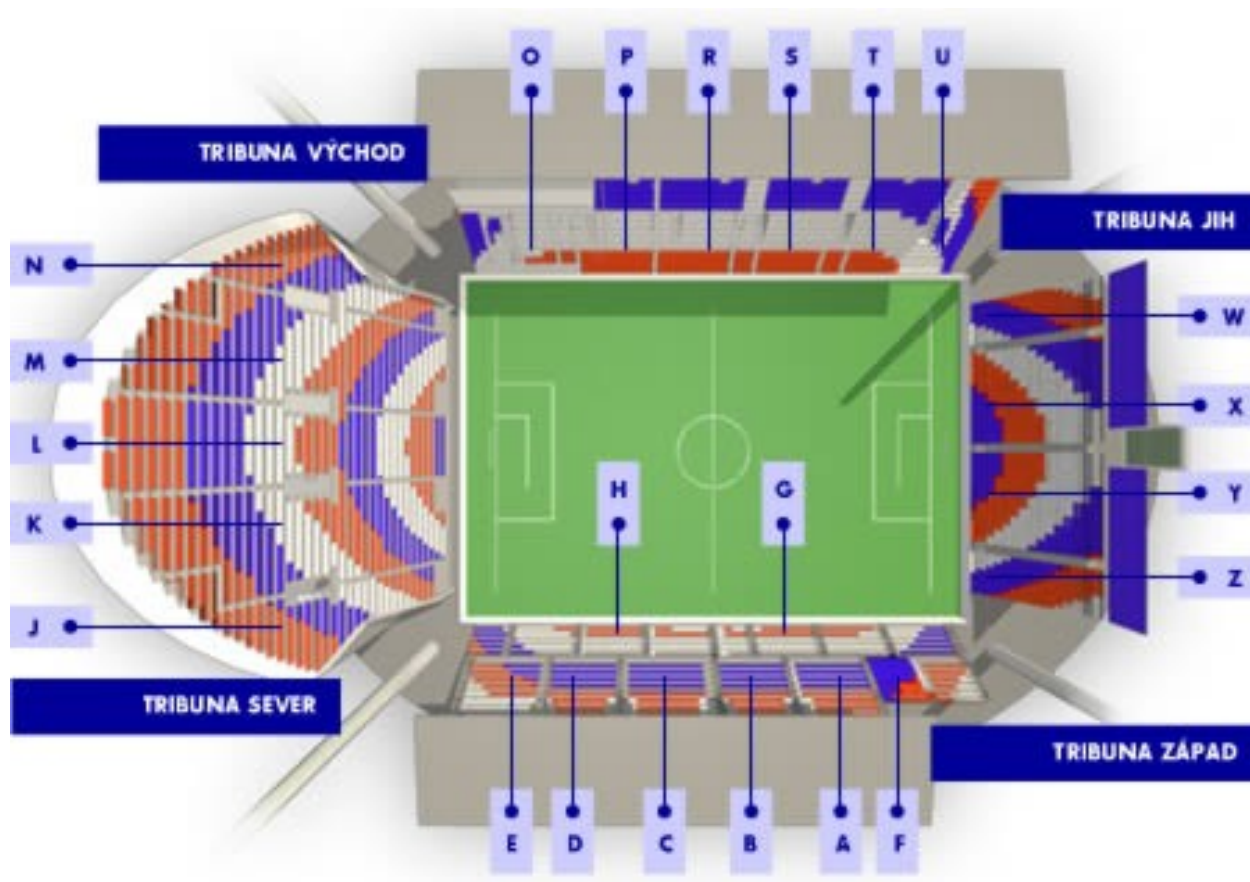
Dostupné z: <http://www.sigma-kh.xf.cz/obr/rekonstrukce3.jpg>

Příloha č. 2



Zdroj: SK Sigma Olomouc, dostupné z:http://www.sigmafotbal.cz/data/tym_small/1/foto/atym-jaro2014-small.jpg

Příloha č. 3



Dostupné z: <http://www.sigmafans.wz.cz/stadion3.jpg>