

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**



**Vliv sportovního úspěchu na finanční situaci
fotbalového klubu**

Diplomová práce

Vedoucí práce:
Ing. Miroslava Navrátilová

Zpracoval:
Jiří Mrázek

PRAHA 2006

ABSTRAKT:

Název práce: Vliv sportovního úspěchu na finanční situaci fotbalového klubu

Title of work: Influence of sport success on financial situation of football club

Cíl práce:

Hlavním cílem práce je analýza vlivu sportovního úspěchu na finanční situaci v klubu. Přesněji pak analýza vlivu sportovních úspěchů resp. neúspěchů na příjmy a výdaje klubu, a to jak v krátkém období, tak i v dlouhodobějším horizontu několika sezón. Analýza se týmu I. Gambrinus ligy SK Sigma Olomouc, pro názornější náhled na věc pak i porovnání s předními evropskými velkokluby.

Metody:

Použití hloubkových rozhovorů, resp. interview s představiteli fotbalového klubu. Využití odborné literatury a interních materiálů klubu. Použití SWOT analýzy pro zhodnocení marketingové a obchodní činnosti klubu.

Výsledky:

Objasňují vliv sportovního úspěchu na výši příjmů a výdajů klubu. Ukazují stěžejní činnosti klubu přinášející rozhodující část finančních prostředků do klubu. Popisují rozdíly v českém fotbalovém prostředí a prostředí vyspělých fotbalových zemí západní Evropy.

Klíčová slova:

Sponzoring, prodej reklamy, merchandising, veřejné rozpočty, investice, náklady, SWOT analýza, marketing, úspěch.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci, na téma „Vliv sportovního úspěchu na finanční situaci fotbalového klubu“, vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvedl v příloženém seznamu použitých zdrojů.

Jiří Mrázek v.r.



Obsah:

1. Úvod	6
2. Cíle a úkoly práce	8
3. Metodologie.....	9
3.1. Popisná analýza.....	9
3.2. Interview	10
3.3. SWOT analýza	11
4. Teoretická část.....	12
4.1. Sportovní klub.....	12
4.1.1. Občanské sdružení.....	12
4.1.1.1. Právní a legislativní rámec občanských sdružení ve sportu	12
4.1.1.2. Organizační struktura	13
4.1.1.3. Vznik občanského sdružení	15
4.1.2. Obchodní společnost	16
4.1.2.1. Právní a legislativní rámec obchodních společností ve sportu.....	16
4.1.2.2. Organizační struktura	17
4.2. Financování sportovních organizací.....	19
4.2.2. Vztahy sportovních organizací ke sponzorům, dárcům a komerčním partnerům.....	25
4.3. Rozdíly mezi SK fungujícími jako obchodní společnosti a občanská sdružení ...	30
4.4. Sportovní úspěch	32
5. Analytická část – SK Sigma Olomouc	33
5.1. SK Sigma Olomouc.....	33
5.1.1. Historie klubu	33
5.1.2. Základní údaje, specifikace činnosti klubu	36
5.1.3. Vývoj sportovních výsledků.....	39
5.2. Rozpočet klubu.....	40
5.3. Zdroje příjmů (výnosů)	40
5.3.1. Veřejné rozpočty	40
5.3.2. Reklamní služby	41
5.3.3. Pronájmy.....	43
5.3.4. Vstupné a startovné	44
5.3.5. Prodej zboží	45
5.3.6. Marketingová a televizní práva	46
5.3.7. Přestupy hráčů, hostování, princip solidarity	47
5.3.8. Ostatní.....	48
5.4. Výdaje	49
5.4.1. Náklady na lidské zdroje	49
5.4.2. Přestupy a hostování vč. jejich zprostředkování	49
5.4.3. Investice.....	50
5.4.4. Ostatní.....	51
5.5. SWOT analýza marketingové a obchodní činnosti klubu	55
5.5.1. Vnitřní činitelé.....	55
5.5.2. Vnější činitelé.....	57
6. Vliv sportovního úspěchu resp. neúspěchu na finanční situaci fotbalového klubu	58

6.1. Vliv na příjmovou stránku klubu	58
6.1.1. Příjem z prodeje hráčů	58
6.1.2. Vstupné a startovné	59
6.1.3. Prodej reklamy	64
6.1.4. Prodej zboží	66
6.1.5. Marketingová a televizní práva	67
6.1.6. Ostatní	68
6.2. Vliv na výdaje klubu	69
6.2.1. Náklady na lidské zdroje	69
6.2.2. Přestupy a hostování hráčů	69
6.2.3. Investice	70
6.2.4. Ostatní	71
6.3. V krátkém období	71
6.4. V dlouhodobém výhledu	72
7. Diskuse	74
8. Závěr	77
9. Seznam použité literatury	78

1. Úvod

Sport a peníze. V posledních deseti letech stále pevnější spojení. Z tělesných cvičení a zábavy mnoha lidí se stává obchod. Ve sportu, a především v tom vrcholovém, se dnes točí obrovské peníze, až stamiliony korun. Za posledních padesát let se změnilo opravdu hodně věcí. Rapidně se zvýšily rozpočty sportovních svazů a klubů, platy profesionálních hráčů se dostaly možná až za rozumnou hranici a peníze na různých sportovních akcích taktéž. Vždyť ještě před padesáti lety čeští fotbaloví vicemistři světa za svůj historický úspěch nedostali téměř nic a dnes inkasují čeští fotbalisté jen za postup na mistrovství světa zhruba 130 milionů korun!

Dříve bylo snem malých dětí hrát za svůj oblíbený klub, stát se reprezentantem své země na olympijských hrách či mistrovství světa, dnes přibývá i sen žít se sportem, vydělávat miliony korun v hokejové NHL, žít se tenisem, fotbalem nebo jiným dobře placeným sportem.

Nejvíce peněz je ve sportu pochopitelně na nejvyšší úrovni, ve špičkových sportovních klubech či na reprezentační úrovni. Obrovské sumy ročně si v zahraničí vydělají především sportovci v divácky oblíbených soutěžích jakými jsou americká Major Baseball League, hokejová National Hockey League či liga amerického fotbalu National Football League. V České Republice jsou pak nejlépe placenými sportovci fotbalisté, hokejisté a basketbalisté. Na první pohled je zřejmá obliba kolektivních sportů, ale velké sumy si vydělají i tenisté, golfisté a atleti, zejména na mezinárodních turnajích a soutěžích.

K tomu, aby se sportovec dostal na vrcholovou úroveň, je zapotřebí obrovské péle, odříkání, ale také talentu a štěstí. Velkou roli může sehrát i kvalitní trenér či skaut špičkového týmu, jenž může sportovce dostat na jinou výkonnostní úroveň.

A jakmile sportovec výkonnostně roste, zaznamenává úspěchy, přichází i vyšší finanční ohodnocení. Stejně tak tomu je i u sportovních týmů a klubů. S rostoucími úspěchy roste i zájem obchodních partnerů a sponzorů spojit své jméno s úspěšným týmem resp. klubem, což na straně klubu znamená zvýšený příjem finančních i naturálních prostředků, díky nimž může dále postupovat směrem za vyššími sportovními cíli.

Právě vztahem sportovního úspěchu a finanční situace fotbalového klubu se chci zabývat v této práci.

2. Cíle a úkoly práce

V mé diplomové práci je hlavním cílem analýza vlivu sportovního úspěchu na finanční situaci v klubu. V práci chci zhodnotit vedení fotbalového klubu SK Sigma Olomouc, vyzdvihnout silné stránky a dobrou práci tohoto klubu, ale i najít slabší články v práci klubu. Dále pak hodlám zanalyzovat vliv sportovních úspěchů resp. neúspěchů na příjmové i výdajové položky rozpočtu klubu, a jak je ovlivňuje v krátkém období i dlouhodobějším výhledu. Potom také najít cestu, která by vedla k úspěchu na poli sportovním a tím i posílení ekonomické situace, či odvrátit případné neúspěchy. Vše samozřejmě v duchu fair play a v mezích zákona.

K dosažení těchto cílů jsem si určil a provedl následující úkoly:

- Prostudování ekonomické literatury pro objasnění základních ekonomických jevů vztahujících se na oblast sportu
- Provést interview s vedoucími pracovníky fotbalového klubu SK Sigma Olomouc
- Seznámit se s interními materiály klubu
- Seznámit se s prostředím fotbalového klubu a způsobem jeho vedení
- Seznámit se s fotbalovým prostředím v ČR a na mezinárodním poli
- Prostudovat odbornou literaturu zabývající se problematikou sportovních organizací

3. Metodologie

Při zpracování diplomové práce byly použity následující výzkumné metody:

- popisná analýza
- interview
- SWOT analýza

S cílem získat co nejvíce informací při omezené dostupnosti jejich zdrojů, zvláště co se týče financování klubu, jsem zvolil všechny tři uvedené metody.

3.1. Popisná analýza

Velká část výzkumných projektů je uskutečňována metodou popisného výzkumu. Účelem tohoto výzkumu je poskytnout přesnou informaci o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí.

Umožňuje popis sekundárních dat, např. firemních zpráv, výzkumných zpráv, nejrůznějších interních dokumentů a zpráv, stejně jako článků v odborných časopisech, ročenkách a nejrůznějších slovních vyjádřeních.

Postup popisné analýzy:

1. Vytyčení cíle
2. Vyhledání obsahových jednotek – vytyčení určitého problému, který vzhledem k cíli sledovat
3. Určení souboru materiálu
4. Čtení
5. Systematické sledování
6. Vyjádření výsledků, názorů, tvorba přehledů, tabulek, grafů
7. Rozbor a hodnocení

Popisnou analýzu jsem použil pro popis dat a informací souvisejících s prostředím financování sportu v ČR, konkrétně fotbalového klubu SK Sigma

Olomouc. Zkoumal jsem zákonné normy související s problematikou občanských sdružení ve sportu, interní materiály fotbalového klubu a jiných fotbalových institucí. Většinu materiálů jsem získal od osob, se kterými jsem spolupracoval na praxi v klubu nebo provedl interview, část zdrojů pochází z internetu.

3.2. Interview

Interview, neboli osobní dotazování, je založeno na přímé komunikaci tazatele s dotazovaným tvář v tvář. Je jednou z nejvýznamnějších dotazovacích technik. Interview se zpravidla člení na strukturované (standardizované) a nestrukturované (nestandardizované).

Strukturované interview je druh rozhovoru, který je obecně považován za velmi efektivní, spolehlivý a přesný. Snižuje pravděpodobnost opomenutí či vynechání některé z důležitých skutečností, otázky jsou předem dobře připraveny. Strukturované interview se dále dělí na plošné a hloubkové.

Nestrukturované interview je velmi často používaný druh rozhovoru, který je charakteristický volností ve formulaci otázek či volbě tématu. Je určen spíše pro získávání kvalitativních podkladů pro proniknutí do zkoumaného problému.

Interview se zpravidla provádí na konci výzkumu, když jsme již v problému dostatečně orientováni, máme postačující množství materiálů a snažíme se proniknout do podstaty věci. Rozhovor by měl být důkladně připravený, aby nám přinesl potřebné informace, které chceme získat.

Během zpracování dat pro tuto diplomovou práci jsem absolvoval celkem dvě interview. První s ředitelem pro ekonomiku a správu, místopředsedou SK Sigma Olomouc, Ing. Jaromírem Gajdou a druhý s marketingovým manažerem Martinem Rakem. S oběma řídicími pracovníky klubu jsem provedl hned několik rozhovorů, většinou nestrukturovaných, díky nimž jsem získal mnoho veřejně nedostupných informací o hospodaření klubu a podrobném pohybu finančních prostředků. Tyto informace mely pro mou diplomovou práci zásadní význam, a proto bych chtěl oběma tímto poděkovat.

3.3. SWOT analýza

Technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby).

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením.

Analýza S-W je definována takto: „Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle organizace, musí být doplněné rozbohem vnitřních činitelů. Nástrojem takového rozboru je tzv. S-W analýza, která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy.“

„Analýza O-T je rozbohem vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení. Umožňuje rozlišit příležitosti, které skrývá vnější prostředí a současně nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude klub čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti.“(3)

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

4. Teoretická část

4.1. Sportovní klub

4.1.1. Občanské sdružení

Naprostá většina sportovních organizací působících v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení.

4.1.1.1. Právní a legislativní rámec občanských sdružení ve sportu

Součástí Ústavy ČR je Listina lidských práv a svobod, která v článku 20, odst. 1, zaručuje občanům právo svobodně se sdružovat na ochranu svých hospodářských a sociálních zájmů. Svobodné právo občanů na sdružování zde stojí nad zákonem a zákon je může omezit jen ve vymezených případech, např. při ochraně bezpečnosti státu, či veřejného pořádku. Je tedy zřejmé, že existence a činnost občanských sdružení je ve své podstatě garantována Ústavou ČR.

Pouhá garance Ústavou nemůže stačit k vlastnímu založení. Vzhledem k ochraně práv všech zúčastněných stran musí existovat další právní normy, které upraví tuto problematiku podrobněji. Takovou právní normou je v první řadě Občanský zákoník. Občanský zákoník je základní normou soukromého práva v ČR. Soukromým právem rozumíme soubor všech právních norem a vztahů, upravujících vzájemné poměry mezi občany navzájem, mezi občany a nestátními organizacemi (např. obchodními společnostmi) a mezi těmito nestátními organizacemi navzájem. Soukromým právem se rovněž řídí majetkové vztahy mezi občany, případně nestátními organizacemi na jedné straně a státem na straně druhé. Pro soukromé právo platí zásada rovnosti stran a princip tzv. pozitivní právní úpravy, která znamená, že není-li právní vztah upraven zákonem, je pouze na svobodné vůli zúčastněných stran, jakým způsobem jej upraví.

Další právní normou, která upravuje problematiku občanských sdružení, je zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, který specifikuje podmínky pro zakládání, činnost a zánik občanských sdružení. Podle zákona č. 83/1990 Sb. je občanské sdružení právnickou osobou zvláštního typu. Zásadní a podstatné odlišnosti jsou tyto:

- Občanské sdružení nelze zřídit administrativním aktem zřízení, nebo zákonem, nemá nikdy zřizovatele.
- Občanské sdružení může být založeno výhradně fyzickými osobami, minimálně třemi, z nichž alespoň jedna musí být zletilá. Právní osoba se může stát členem občanského sdružení po jejím založení.
- Každé občanské sdružení musí mít své stanovy, které se po registraci Ministerstvem vnitra ČR stávají listinou osvědčující právní existenci občanského sdružení. Je nutné, aby stanovy obsahovaly minimálně standard uvedený v zákoně č. 83/1990 Sb.
- Občanské sdružení nemůže být zapsáno do obchodního rejstříku, může však být držitelem živnostenského oprávnění ve smyslu § 10 zákona č. 455/1991 Sb., či jiných podnikatelských oprávnění podle zvláštních zákonů
- Občanské sdružení není zájmovým sdružením. Zájmové sdružení je jiným typem právnické osoby, je zakládáno výhradně smlouvou.
- Občanské sdružení se může libovolně slučovat s jinými občanskými sdruženími, vytvářet tak nová občanská sdružení, či naopak dělit se na dvě nebo více občanských sdružení.
- Právní osoba může do občanského sdružení kapitálově i jinak vstupovat. Nesmí se však slučovat s právními osobami typu obchodních společností, nemůže být v žádném případě předmětem prodeje.
- Občanské sdružení je v zásadě nekapitálovou právnickou osobou.

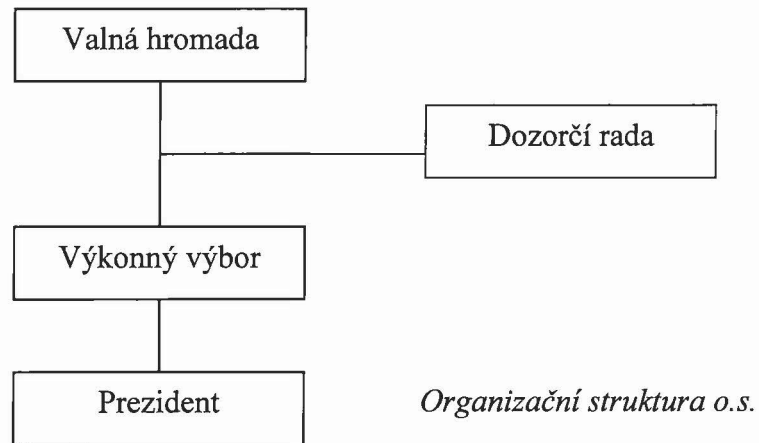
Činnost občanských sdružení se dále řídí Obchodním zákoníkem a Zákonem o dani z příjmu.(9)

4.1.1.2. Organizační struktura

Organizační struktura občanských sdružení se odvíjí od stanov, základního dokumentu těchto sdružení. Za orgány sportovního klubu (dále jen SK) této formy se považují: valná hromada, prezident, výbor a dozorčí rada (revizoři účtů). Ve schématu organizační struktury občanských sdružení se dozorčí rada nachází mimo hlavní osu propojení jednotlivých úrovní. Je to proto, že její členové představují tzv. nezávislou

kontrolu a z toho důvodu by ani neměli být členy jiných orgánů. Schéma potom vypadá takto: (1)

Obr. č.1:



Valná hromada občanského sdružení vykonává následující činnosti: (15)

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků,
- projednává zprávu dozorčí rady,
- projednává a schvaluje rozpočet klubu,
- stanovuje výši jednorázového klubového příspěvku pro zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního příspěvku pro činné členy klubu,
- schvaluje podmínky smluvního členství,
- přijímá čestné členy klubu,
- stanovuje volební období jednotlivých orgánů,
- volí členy výkonného výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu,
- rozhoduje o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku,
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov,
- rozhoduje o zániku, rozdělení a sloučení klubu.

Výkonný výbor řeší záležitosti, které nejsou svěřeny valné hromadě nebo které mu byly valnou hromadou svěřeny, nebo jsou jeho pravomocí jasně vymezeny ve stanovách.

Dozorčí rada (revizoři účtů) je oprávněna kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru a valné hromadě.

4.1.1.3. Vznik občanského sdružení

Jako okamžik vzniku Občanského sdružení vymezuje zákon o sdružování občanů okamžik registrace. Registraci sdružení provádí Ministerstvo vnitra ČR. Ministerstvo provádí registraci na základě návrhu nejméně tří občanů, který je podepsán členy přípravného výboru. V návrhu musí být uvedeno, kdo z členů výboru starších 18 let je oprávněn jednat jejich jménem. K návrhu na registraci je nutno přiložit stanovy ve dvojím vyhotovení, které musí obsahovat:

- název sdružení
- sídlo
- orgány sdružení, způsob jejich ustavení, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení
- cíl činnosti občanského sdružení
- ustanovení o organizačních jednotkách (např. oddílech), pokud jsou zřízeny a pokud budou jednat vlastním jménem
- zásady hospodaření

Stávající zákon jinak blíže nespecifikuje povahu stanov. S přihlédnutím ke zkušenostem se doporučuje při tvorbě stanov klást zvláštní důraz na úpravu následujících vztahů:

- stanovy by měly obsahovat povinnosti sportovní organizace hájit práva svých členů či sdružených oddílů, jakož i dohlížet na dodržování povinností

- stanovy by měly precizně rozlišovat mezi nejvyšším orgánem sportovní organizace (valná hromada, výroční schůze), statutárním orgánem (předseda, president, výkonný výbor) a kontrolním orgánem
- stanovy by měly obsahovat základní úpravu jednání orgánů (jednací řád)

Dále je nutné upravit práva a povinnosti členů, způsoby nabývání a pozbývání členství, případně podmínky členství. Je vhodné vymezit vztah rozpočtu a finančního účetnictví. Ve vztahu k zákonu o daních z příjmů je nezbytné, aby stanovy definovaly způsob určení a výběru členských příspěvků. Je třeba upravit způsob vydávání a závaznost vnitřních předpisů občanského sdružení. Specifikace podmínek, za nichž občanské sdružení zaniká.

Mimo jiné by se text stanov měl vypořádat s problematikou cíle a poslání sportovní organizace. Je to nezbytné z toho důvodu, že na definici cílů a poslání se odkazují daňové předpisy. Formulace cílů a poslání sportovní organizace je jednou z podmínek pro identifikaci tzv. zdaňovaných a nezdaňovaných činností.(14)

Identifikace zdaňovaných a nezdaňovaných činností vyplývá zejména z:

- formulace cílů a poslání v textu stanov
- organizační struktury sportovní organizace
- praktické rozmanitosti vlastní činnosti sportovní organizace

V zásadě lze doporučit, aby formulace cílů a poslání obsažená v textu stanov obsahovala minimálně:

- pořádání sportovních soutěží
- zabezpečování sportovní přípravy
- zajištění provozu sportovišť
- výchova trenérů a rozhodčích

4.1.2. Obchodní společnost

4.1.2.1. Právní a legislativní rámec obchodních společností ve sportu

Obchodní společnosti dělíme na osobní a kapitálové, v ČR existují 4 základní typy obchodních společností:

- Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) je osobní společnost, k jejímuž založení jsou nutní alespoň dva společníci, výše vkladu není určena. Práva a povinnosti společníků jsou upraveny ve společenské smlouvě. Nevýhodou v.o.s. je zejména plné ručení osobním majetkem. Výhodou je zdanění příjmů jako u podniku jednotlivce.
- Komanditní společnost (k.s.) – k jejímu založení jsou rovněž nutní minimálně dva společníci, a to jeden v roli komandity, který ručí jen do výše vkladu, a druhý v roli komplementáře, který ručí celým svým majetkem. Komanditní společnost je na rozhraní kapitálových a osobních obchodních společností.
- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je kapitálovou společností, jejíž minimální vklad je 200 000 Kč. Může ji založit jen jedna osoba, maximálně jich však může být 50. Společnost ručí svým majetkem, jednotliví společníci do výše svého vkladu. Je dnes nejčastěji vznikající formou podnikání v ČR.
- Akciová společnost (a.s.) je rovněž kapitálovou společností. Základní kapitál akciové společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 milionů korun, bez veřejné nabídky alespoň 2 miliony korun. Může ji založit 1 právnická osoba nebo minimálně 2 fyzické osoby. Vhodná je pro podnikání velkého rozsahu.

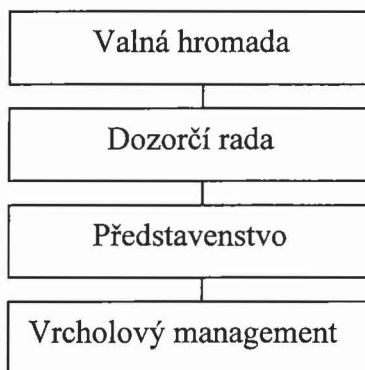
Část kapitálu a.s. je již při zakládání společnosti často získávána emisí akcií. Nové emise po založení, resp. při rozvoji, pak umožňují akciové společnosti získávat další potřebný kapitál bez závislosti na bankou poskytovaných úvěrech. Akcionáři ručí za výsledky hospodaření pouze do výše svého vkladu.(8)

4.1.2.2. Organizační struktura

U obchodních společností je tvorba organizační struktury, hlavně na vyšších stupních řízení, vázána obchodním zákoníkem.

Akciovým společností předepisuje zákon tvorbu valné hromady, dozorčí rady, představenstva a vrcholového managementu. Schéma takto předepsaných nejvyšších úrovní managementu akciových společností lze znázornit tímto způsobem:

Obr. č.2:



Organizační struktura a.s.

Nejdůležitější funkce, které tyto jednotlivé organizační články mají, se dají obecně rozepsat asi takto (1):

Valná hromada:

- projednává změnu stanov,
- rozhoduje o navýšení či snížení základního kapitálu,
- volí a odvolává členy představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvolávání dozorčí radou,
- volí a odvolává členy dozorčí rady a jiných orgánů, určených stanovami,
- schvaluje roční účetní uzávěrku, rozhoduje o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhoduje o zrušení společnosti.

Dozorčí rada (zákonem vymezena jako kontrolní orgán):

- prosazuje strategické záměry akcionářů,
- dohlíží na působení představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti.

Představenstvo je statutární orgán akciové společnosti, který ji řídí a jedná jejím jménem. Je chápáno jako řídicí orgán společnosti.

Vrcholový management vykonává operativní řízení společnosti. Vymezení jeho činnosti již není dáno obchodním zákoníkem. Právě od této úrovně řízení se začínají projevovat rozdíly v organizačních strukturách jednotlivých společností dané jejich specifickými charakteristickými znaky a podmínkami, ve kterých působí. (1)

4.2. Financování sportovních organizací

4.2.1. Vztahy sportovních organizací a veřejných rozpočtů

Ve financování sportu se uplatňuje vícezdrojový systém, který vytváří tzv. disponibilní fond sportu. Veřejné rozpočty se svými výdaji zde mají své místo, jak upozorňuje rezultát Rady Evropy v článku II: „Sport jako významný faktor lidského rozvoje musí být vhodným způsobem umožněn a podporován veřejnými fondy“. (9)

Veřejné rozpočty

Veřejnými rozpočty nazývá ekonomická terminologie ucelenou a logickou soustavu hospodářských a právních pravidel, vztahů a normativů, jejichž prostřednictvím probíhá a řídí se finanční hospodaření státu, regionálních samospráv, měst a obcí.

Státní rozpočet

Státní rozpočet je nejvyšším druhem veřejného rozpočtu. Je schvalován na každý rok parlamentem a řídí se podle něho hospodaření státu v průběhu kalendářního roku. Po skončení kalendářního roku se průběh a výsledek hospodaření státního rozpočtu shrnuje do tzv. státního závěrečného účtu. Státní rozpočet obsahuje očekávané příjmy a výdaje státu na další období. Všeobecně problematiku státního rozpočtu upravuje s účinností od 1.ledna 2001 zákon č.218/2000Sb. o rozpočtových pravidlech. Konkrétní skladba státního rozpočtu na daný kalendářní rok je pak upravena každoročně samostatným Zákonem o státním rozpočtu.

Příjmy státního rozpočtu jsou zejména:

- daně, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvky na státní politiku zaměstnanosti, odvody, cla a jiné podobné příjmy vybírané v ČR
- příjmy z organizačních složek státu a odvody příspěvkových organizací
- odvody zbyvatčího zisku ČNB
- správní a soudní poplatky
- splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých ze státního rozpočtu

- příjmy z prodeje a pronájmu majetku České republiky, se kterým hospodaří organizační složky státu a příspěvkové organizace mimo příjmů z prodeje majetku České republiky, nabytého děděním a darem
- další příjmy stanovené zákonem

Výdaji státního rozpočtu jsou zejména:

- výdaje na činnost organizačních složek státu a příspěvky na provoz a dotace na financování programů a akcí příspěvkovým organizacím v jejich působnosti
- výdaje na dávky důchodového pojištění, dávky nemocenského pojištění, dávky statní sociální podpory, dávky sociální péče, ostatní sociální dávky, výdaje na hmotné zabezpečení uchazečů o zaměstnání a na aktivní politiku zaměstnanosti
- dotace a návratné finanční výpomoci právnickým a fyzickým osobám na podnikatelskou činnost
- dotace občanským sdružením a politickým stranám
- další výdaje stanovené zákonem

Z uvedeného výčtu je patrné, že vztahy jakékoliv organizace (nejen sportovní) ke státnímu rozpočtu mohou být v zásadě dvojího druhu, a to:

- vztahy, z nichž vyplývají příjmy státního rozpočtu
- vztahy, z nichž vyplývají výdaje státního rozpočtu

Vztahy, z nichž vyplývají příjmy státního rozpočtu mohou být zejména:

- daňové povinnosti sportovních organizací
- splátky návratných finančních výpomocí
- platby za používání státního majetku
- vrácené částky neoprávněně čerpaných dotací ze státního rozpočtu

Vztahy, z nichž vyplývají výdaje státního rozpočtu, jsou v případě sportovních organizací zejména dotace občanským sdružením. (14)

Rozpočet kraje

Činnost krajů je v ČR upravena zákonem č. 12/2000 Sb. o krajích. Mimo to je hospodaření krajů upraveno také zákonem č. 250/2000 Sb. (rozpočtová pravidla

územních rozpočtů). Pro sportovní organizace je důležité, že v krajích jsou zřizovány jako orgány zastupitelstva výbory pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, v jejichž kompetenci je mj. vyjadřovat se k záměrům na poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje může rozhodnout o poskytnutí dotací občanským sdružením, působícím v oblasti sportu a tělovýchovy až do výše 200 000,- Kč u jednoho občanského sdružení v jednom kalendářním roce. Sportovní organizace mohou požádat i o přidělení vyšší dotace než 200 000,- Kč, poskytování však bude schvalovat v takovém případě zastupitelstvo kraje. (14)

Rozpočet města nebo obce

V tzv. statutárních městech existují ještě navíc rozpočty tzv. městských částí či městských obvodů. Jedná se o typ rozpočtu, který je svým charakterem nejbližší sportovním organizacím na úrovni klubů. Kromě obecně závazných předpisů se rozpočty měst a obcí řídí metodikou či vyhláškou schválenou příslušným zastupitelstvem.

Formy podpory tělovýchovy a sportu z veřejných prostředků

Hlavní zdroje finančních prostředků:

- dotace ze státního rozpočtu sledované v kapitole Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a v kapitole Všeobecná pokladní správa
- prostředky z disponibilního zisku Sazka a.s., který je rozdělován občanským sdružením ve sportu a tělovýchově
- dotace občanským sdružením z rozpočtu měst a obcí
- financování školní tělesné výchovy

Uvedené prostředky jsou umísťovány do několika oblastí a programů tak, jak jsou určeny státním, případně obecním zájmem.

Hlavní formy státní podpory směřují do:

- podpory vyhlášených veřejně prospěšných programů – dotace pro občanská sdružení ve sportu a tělovýchově
- zabezpečení státní sportovní reprezentace ČR

- financování rezortních sportovních středisek
- financování sportovních soutěží škol
- financování sportovního výzkumu
- rozdělování zisku Sazky, a.s., na činnost občanským sdružením dle akcionářských podílů, včetně ČOV
- zabezpečení školní tělesné výchovy
- dotace na výstavbu, údržbu a provoz tělovýchovných, sportovních a turistických zařízení z rozpočtu obcí a krajů

Postup při poskytování dotací ze státního rozpočtu

Návrh na poskytnutí dotace předkládá ve stanoveném termínu (nejpozději do 10. září) nejvyšší orgán občanského sdružení příslušnému ústřednímu orgánu (MŠMT). Občanská sdružení, kterým je poskytována dotace z kapitoly Všeobecná pokladní správa, předloží žádost o dotaci přímo Ministerstvu financí. Dotace na zajištění sportovní reprezentace státu je sice poskytována z této kapitoly, ale občanská sdružení o ni žádají přes Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Ministerstvo financí zpracuje návrhy podle disponibilních zdrojů státního rozpočtu. Prostředky ze státního rozpočtu jsou občanským sdružením uvolňovány v souladu s uzavřenými písemnými dohodami, při respektování případných opatření v čerpání výdajů státního rozpočtu republiky. Tato skutečnost se projevila v roce 1997 v souvislosti s omezováním státních výdajů daných tzv. „Balíčkem opatření“. (14)

Dotace ze státního rozpočtu nesmí zásadně přesáhnout 70% rozpočtových výdajů sdružení (projektu). Pokud dosažené náklady budou nižší, než plánované, nesmí použití poskytované dotace přesáhnout 70% skutečných výdajů sdružení. Případně vyšší poskytnuté prostředky jsou vráceny do státního rozpočtu. Mzdy funkcionářů a zaměstnanců občanského sdružení, výdaje na pohoštění a dary hradí sdružení výhradně ze svých vlastních příjmů, výjimkou jsou občanská sdružení zdravotně postižených. Rovněž je nepřípustné hradit z prostředků dotace náklady spojené se zahraničními cestami.

Ústřední orgán uzavře s občanským sdružením písemnou dohodu o poskytnutí dotace.

Dohoda musí kromě identifikačních údajů obsahovat minimálně:

- přesné vymezení konkrétního účelu, na který je dotace ze státního rozpočtu poskytována
- stanovení výše dotace ze státního rozpočtu
- vymezení objemu dotace, který bude použit na úhradu mzdových nákladů souvisejících se zajištěním konkrétního projektu
- vymezení účelů, na které nelze dotaci použít

Dále musí dohoda obsahovat povinnost vést evidenci o použití státní dotace a zajistit její vyúčtování k 31.12. příslušného roku. Z dohody musí být rovněž zřejmé, zda se na financování projektu nepodílí jiný ústřední orgán.

Dotace občanským sdružením jsou uvolňovány prostřednictvím příslušných kapitol ústředních orgánů. Občanské sdružení odpovídá za hospodárné použití rozpočtových prostředků v souladu s účely, na které byly určeny. Za ověřování správnosti použití státní dotace je odpovědný ústřední orgán, který občanskému sdružení dotaci poskytl. Ověřování správnosti použití poskytnutých prostředků podléhá kontrole finančních orgánů. (14)

Povinnosti sportovních organizací ve vztazích k veřejným rozpočtům

Sportovní organizace, která používá prostředky státního rozpočtu, má ve vztahu k tomuto rozpočtu, resp. ke správci příslušné rozpočtové kapitoly, následující povinnosti:

- použít čerpané rozpočtové prostředky státního rozpočtu ke stanovenému účelu a v rámci příslušného rozpočtového roku
- v příslušném termínu použití těchto prostředků zúčtovat
- zadat zakázku, která je hrazena z prostředků čerpaných ze státního, krajského či obecního rozpočtu postupem podle zákona č. 199/1994 Sb. o veřejných zakázkách
- předkládat údaje účetní uzávěrky a další údaje potřebné pro průběžné hodnocení plnění státního rozpočtu

Sportovní organizace, které používají prostředky obecních rozpočtů, nemají obvykle povinnost zadávat zakázku postupem podle zákona o veřejných zakázkách, dále pak nemusí předkládat účetní závěrku a další údaje.

Před začátkem čerpání, nebo při čerpání rozpočtových prostředků, je obvykle sportovní organizace seznámena správcem příslušné rozpočtové kapitoly s:

- výši přidělených prostředků
- účelem, na jaký byly prostředky přiděleny
- termín, ve kterém musí být přidělené prostředky využity
- podmínkami, za nichž proběhne čerpání
- charakterem a náležitostmi dokladů, potřebných pro správné zúčtování
- termínem zúčtování

Není-li dodržen stanovený účel či termín využití rozpočtových prostředků, jedná se o porušení rozpočtové kázně podle § 44 rozpočtových pravidel. V tom případě hrozí příjemci dotace sankce dvojího druhu:

- odvod za porušení rozpočtové kázně ve stejné výši, v jaké byla rozpočtová kázeň porušena, do příslušného rozpočtu
- penále v sazbě 1 promile denně z neoprávněně použitých rozpočtových prostředků

Tyto sankce uloží územní finanční orgán, příslušný ke správě dotací. Tím je finanční úřad stanovený k tomu účelu vyhláškou Ministerstva financí.

Další povinnosti sportovní organizace, která používá prostředky státního rozpočtu, je předkládat údaje účetní závěrky a další údaje nutné pro průběžné hodnocení plnění státního rozpočtu. Tato povinnost se týká zejména sportovních asociací s celostátní působností, čerpajících prostředky státního rozpočtu na základě zařazení do programu podpory tělovýchovy a sportu z rozpočtové kapitoly Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Povinnosti v tomto směru ukládá Opatření MF čj. 111/74 200/1997 o rozpočtové skladbě.

Poslední, velmi významnou, avšak v praxi často opomíjenou, povinností sportovních organizací, které financují svoji činnost za použití prostředků státního rozpočtu, je povinnost vyhlásit na zakázku, spočívající v dodávce, provedení prací nebo

poskytování služeb, výběrové řízení podle zákona č. 199/1994 Sb. o veřejných zakázkách (novelizován při vstupu ČR do EU). Plnění této povinnosti může být předmětem kontroly ze strany příslušného ústředního orgánu státní správy – v podmínkách sportovních organizací nejčastěji MŠMT – dále pak Nejvyššího kontrolního úřadu a Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

Zadavateli veřejných zakázek jsou mimo jiné veškeré právnické a fyzické osoby, které k úhradě zakázky, jejímž předmětem jsou dodávky, provedení prací nebo poskytování služeb, použijí prostředky státního rozpočtu, státních fondů, příspěvků mezinárodních organizací, nebo rozpočtů územních samosprávných celků. (14)

4.2.2. Vztahy sportovních organizací ke sponzorům, dárcům a komerčním partnerům

Sponzoring

Vymezení pojmu sponzoring

Pro vysvětlení pojmu sponzoring existuje množství definic, z nichž zde některé uvádím.

„Sponzoring je připravenost peněžních a věcných prostředků nebo služeb ze strany podniků pro osoby a organizace ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podnikatelských marketingových a komunikačních cílů.“

„Sponzorování je finanční, popř. organizační, účast na programech a projektech organizací netvořících zisk.“

„Sponzoring je finanční výpomoc poskytnutá sportovní či kulturní aktivitě subjektem, který si přeje spojit své jméno s danou činností.“

„Sponzorování je jedním z prostředků marketingu. Je nástrojem propagace. Je to určitý způsob podávání informací spotřebiteli o výrobcích firmy.“ (1)

Sponzorství ve sportu

Sponzorstvím ve sportu chápeme partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní a věcné prostředky, popř. služby, osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení

podniko-marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne cílů s pomocí druhého.

Základním principem sponzorství je vztah: SLUŽBY x PROTISLUŽBY

Sponzor očekává za své peněžní a věcné prostředky od sponzorovaného protislužby. Sponzorovaný očekává za svou sportovní aktivitu od sponzora finanční nebo materiálové protislužby, aby mohl své náročné úkoly na poli sportu lépe plnit. (9)

Pro správné pochopení pojmu sponzorství si musíme vymežit, co sponzorství není:

- sponzorství není dobročinný dar
- sponzorství není velkodušnost podniků
- sponzorství není filantropické gesto

Sponzorská rozhodnutí jsou založena na tvrdých obchodních podmínkách. Každý sponzorský vztah by měl být založen na:

- vzájemně odsouhlasených (shodných) cílech
- vzájemně prospěšných přínosech

Sponzoring je možno zařadit mezi marketingové služby. V současnosti jsou sem zařazovány:

- reklama (advertising)
- vztahy k veřejnosti (public relations)
- sponzorství (sponsorship)
- podpora prodeje (sales promotions) (9)

Příčiny sponzorování

Příčin, které vedou podniky ke sponzorování je několik:

- zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu podniku, nebo službě
- za pomoci sportu podporovat identifikaci sponzora
- zlepšit místní znalost o sponzorovi
- vytvářet dobré jméno ve společnosti a mezi zaměstnanci
- osobní preference vedení podniků

Pro dosažení výše uvedených cílů se využívá prostředků dvou rozdílných kategorií:

- publicity, která je na národní, popř. na místní úrovni
- cíleného ovlivňování (plánování), tzn. ovlivňování veřejného mínění za pomoci ovlivňovatelů veřejného mínění prostřednictvím bezpečně vybraných sponzorských smluv

Ovlivňovatelé veřejného mínění jsou lidé, o kterých podniky ví, že jsou rozhodující pro dosažení jejich marketingových cílů ve veřejnosti. Je všeobecně známo, že sponzoři si s oblibou jako prostředek pro dosažení svých marketingových cílů vybírají právě sport. Vede je k tomu zvláště obrovská popularita, jaké se sport u veřejnosti těší. Sport oslovuje v současnosti téměř 50% světové populace, sport je univerzální, nejsou zde takové rozdíly, jako v kulturách jednotlivých zemí. Z těchto důvodů také přes 70% všech sponzorských výdajů směřuje do oblasti sportu. Sport je univerzální částí lidské kultury, proto je pro sponzory tak lákavý. (9)

Typy sponzoringu

Sponzoring ve sportu může nabývat nejrůznějších podob a forem. Pro lepší přehlednost je možno rozdělit je podle několika kritérií. Firma si vybírá z různých úrovní sponzorství v závislosti na svých potřebách a rozpočtu.

Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku rozlišujeme několik typů sponzorství, například:

- exkluzivní sponzorství – sponzor přejímá všechny navržené protivýkony
- hlavní sponzorství – sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony
- kooperační sponzorství – protivýkony jsou rozděleny na velký počet různých firem

Podle typu sponzora rozlišujeme následující skupiny:

- sponzor je se sportem těsně spojen prostřednictvím kategorie nabízených produktů a služeb
- sponzor nemá bezprostřední vztah ke sportu a využívá ho čistě jako komunikační instrument. (9)

Podle objektu sponzoringu rozlišujeme 4 skupiny:

- Sponzorování jednotlivých sportovců – tato forma je nejvíce rozšířena ve vrcholovém sportu. Osobnosti úspěšných sportovců jsou zároveň gestory kvality a úspěchů aktuálních produktů sponzorujících firem. Sportovec se většinou za podporu finanční i materiální zavazuje kromě obvyklé reklamy také např. k účasti na autogramiádách, charitativních akcích apod.
- Sponzorování sportovních týmů – tato forma u nás hojně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzorovaný za podporu ze strany sponzora poskytuje různé formy propagace.
- Sponzorování sportovních akcí – zde výrazně stoupají možnosti protislužeb ze strany sponzorovaného. Možností je skutečně nepřehledné množství a je zde největší prostor pro fantazii manažerů. Časté je spojení názvu akce s názvem podniku, který je sponzorem akce.
- Sponzorování sportovních institucí – svazů, spolků, klubů – tato forma přináší nejširší možnosti z tohoto pohledu, protože kluby většinou disponují sportovci, týmy, svými profesionálními úseky, pořádá vlastní akce, atd.

Sponzorská nabídka

V nabídce pro sponzory se prezentují nejen klasické formy reklamy, ale tvořivostí se přichází ke stále novým formám reklamy ve sportu – například reklama na panelech, na dresech, na sportovním nářadí a náčiní, na světelných ukazatelích apod.

Sestavování nabídek pro sponzory se řídí nabídkovou strategií sportovní organizace = výkony, které mohou být nabídnuty potenciálním sponzorům a užitek, který z těchto výkonů pro podniky plyne.

Nabídka výkonů může být sestavována z různých částí:

- z poskytovaných sportovních produktů
- z image sportovního odvětví a sportovní organizace
- z členů sportovní organizace
- z reklamního působení prostřednictvím organizace nebo médií

Někteří autoři nazývají nabídku výkonů *listem* či *sponzorským balíčkem* (v anglickém originále *packet*). Ke každému typu sponzoringu je zhotoven balík výkonů sponzorovaného, který je opatřen určitou cenou. Ceny balíků se jen velmi těžko určují. Se sponzorem mohou být vyjednány a fixovány ceny sponzorství teprve po předložení písemné formy balíků výkonů sponzorovaného. (9)

Sportovní reklama

Sportovní reklama je vztahována k reklamě se sportovními motivy (reklama na tiskovinách, v médiích, atd.). Dále se jedná o reklamu, která využívá specifických prostředků komunikace z oblasti sportu, kterou můžeme rozdělit na (1):

1. reklamu na dresech a sportovním oblečení
2. reklamu na startovních číslech
3. reklamu na mantinelech
4. reklamu na nářadí a vybavení
5. reklamu na výsledkových tabulích a ukazatelích

Sportovní reklama může současně plnit všechny tři obecné funkce reklamy – informační, přesvědčovací a upomínací. To přitahuje zájem firem, pro něž vystupují příznivci sportu jako potenciální zákazníci.

Jakákoli sportovní organizace, která nabízí reklamu k prodeji, připravuje nabídkový list pro potenciální zájemce. Nabídkové listy by měly na první pohled zaujmout estetickou úrovní. Jádrem úspěchu je však samotné obsahové uspořádání.

Reklama se pro SK stává stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti, protože příjmy z ní jsou v současnosti velmi významnou položkou všech příjmů SK.

Právě proto by na této oblasti měla většina profesionálních SK precizně pracovat a postupně dosáhnout pro sebe optimálních podmínek.

Spolu se sponzoringem je sportovní reklama jednou z mála činností, jak mohou v dnešní době SK získávat potřebné finance.

Ve SK založeném na bázi obchodní společnosti, který je založen za účelem podnikání, je na oblast finančního řízení zaměřena ta největší pozornost. Takový klub se dnes již musí spoléhat pouze na vlastní schopnosti a dovednosti, a proto stanovené cíle a

budoucí vývoj SK jsou tím, co začíná ovlivňovat managementy klubů ve směru marketingových úvah.

Z tohoto pohledu se SK typu občanských sdružení a jiných příspěvkových organizací těší jistě výhodě, když mohou získávat prostředky i z jiných zdrojů než pracně navazovaných obchodních vztahů.

Darování

Mimo tyto dvě nejvyužívanější formy získávání prostředků mají SK v ČR možnost těžit z darů. Nejde přímo o sponzorování a existuje zde podstatný rozdíl v účtování a zdaňování.

Darování je bezúplatné nabytí majetku peněžité i nepeněžité povahy. Dárce nepožaduje za svůj dar žádnou protihodnotu. Dary je možné poskytovat pouze právnickým osobám v oblasti TVS. Jednotlivce lze tedy touto formou podpořit pouze prostřednictvím jeho mateřského klubu.

4.3. Rozdíly mezi SK fungujícími jako obchodní společnosti a občanská sdružení

Zákony

Prvotním rozdílem mezi těmito druhy právnických osob je v zákonných normách, které upravují veškeré záležitosti, které se jednotlivých forem týkají. Zatímco pravidla působnosti občanských sdružení jsou vymezena zejména v občanském zákoníku, práva týkající se obchodních společností jsou vymezena především obchodním zákoníkem. Právnické osoby ve formě občanských sdružení jsou registrovány Ministerstvem vnitra ČR. Organizace typu obchodních společností jsou evidovány v obchodním rejstříku, tedy Ministerstvem obchodu a průmyslu ČR.

Členství a rozhodovací pravomoci

Další rozdíly jsou uváděny v otázce členství jednotlivých typů organizací. Zatímco členem občanského sdružení se může stát kdokoli, s kým ostatní členové souhlasí a začne platit členské příspěvky, u obchodních společností je otázka podílu v nich složitější. Z tohoto pohledu je také velmi důležitá otázka podílu rozhodovacích pravomocí jednotlivých členů při jednání o chodu klubu.

V občanských sdruženích má každý člen stejná práva, a to právo volební (volit a být volen do orgánů sdružení), procesní (právo účastnit se shromáždění členů, vystupovat na nich s podněty), hmotná (užívat majetek sdružení) a právo účastnit se na činnosti sdružení. V obchodních společnostech jsou práva společníků upravovány podle určitých kritérií, zejména výše podílu na majetku společnosti.

Příjmy

Nejvýznamnější odlišnosti týkající se chodu obchodních společností a občanských sdružení se vyskytují v oblasti příjmů těchto druhů organizací.

U SK založených na bázi občanských sdružení se příjmy skládají hlavně z dotací z veřejných rozpočtů (státní, krajské, obecní), příspěvků a darů.

V tomto případě je potřeba vysvětlit rozdíl mezi dotací a příspěvkem a mezi darem (sponzorem) a reklamní službou (partnerem).

Dotace se od příspěvků liší tím, že organizace, která je obdrží, musí dokladovat jejich použití na poskytovatelem určený účel. Rozhodnutí o využití příspěvků náleží samotné organizaci a ta nikomu nemusí vykazovat, jak byly příspěvky použity.

Poskytnutím daru, na rozdíl od nákupu reklamy, nesleduje sponzor zlepšení vlastních hospodářských výsledků. Firmy většinou poskytují SK dary za účelem spojení jména s úspěšnou sportovní organizací a tím vylepšení náhledu veřejnosti na ně. Firma investující do nákupu reklamních služeb SK tím chce zvýšit svou vlastní ziskovost. Za poskytnutí daru oficiálně nepožadují žádné protislužby od druhé strany, tedy SK. Kluby je však svým dárcům mohou nabídnout, ale v takovém případě nejsou smluvně ošetřeny a jsou tedy nabízeny na bázi dobrovolnosti.

Příjmy z obchodní činnosti (poskytování reklamních služeb) jsou u tohoto typu organizací předmětem daně z příjmů, a to ve výši daňové sazby 24%. Pro neziskové subjekty ale existuje možnost snížit základ daně o 30% (max. o 1 000 000,- a pokud je 30% menší než 300 000, lze odečíst částku ve výši 300 000, max. do základu daně), pokud zisk z výdělečné činnosti použijí ke krytí nákladů souvisejících s činností, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně.

SK založené jako obchodní společnosti mají strukturu svých příjmů zcela odlišnou. Prvotním druhem jejich zdrojů jsou právě příjmy z reklam. Tyto kluby mají zpravidla v předmětu své činnosti v obchodním rejstříku uvedenu marketingovou

činnost a snaží se svým potenciálním partnerům nabízet co nejširší škálu protislužeb, za které získávají zpravidla největší část prostředků do svých rozpočtů. Takové příjmy těchto typů organizací nepodléhají tak vysoké míře zdanění jako je tomu u občanského sdružení.

Z předcházejících kapitol je zřejmé, že SK založené na bázi obchodních společností, mají výhody z hlediska vlastní samostatnosti. Do popředí zájmu SK jako obchodních společností se tak mimo sportovních cílů dostávají i cíle ekonomické, tedy zabezpečování ekonomického zázemí, a ostatní cíle podporující dosahování cílů prvotních, tedy dobré jméno klubu na veřejnosti či získání velkého množství fanoušků apod. Velké množství získaných potřebných zdrojů pro chod klubu však musí jeho management podpořit správnou koncepcí hospodaření s těmito prostředky. Známe mnoho případů SK, které se po světlých časech dostaly do velkých problémů, které u některých klubů vedly k hlubokému úpadku nebo dokonce až k zániku. (14)

4.4. Sportovní úspěch

Úspěch

Objektivní důsledek kladného (příznivého) hodnocení dosaženého cíle, jež ve společenské (sociální) odezvě překročilo míru očekávání a jež je v subjektivní rovině prožíváno jako libé uspokojení. V přeneseném slova smyslu takové ohodnocení určité činnosti, jež svou příznivostí předčí jakýkoliv předpoklad. (7)

Úspěch ve sportu nemusí vždy znamenat vítězství. Každý sportovec by si jistě přál vyhrávat, ale vítěz může být jen jeden. I medailové umístění či jen možnost startovat v prestižním závodě může být úspěchem sportovce. Záleží ovšem na jeho výkonnosti, aktuální formě, kvalitě konkurence a i na štěstí. Obecně vzato lze úspěchem nazvat splnění vytyčeného cíle, nebo jeho překonání. Mohou nastat i ty situace, kdy sportovní výsledek může být pro někoho úspěchem a pro jiného se ten samý výkon stává neúspěchem. Často se s tímto úkazem můžeme setkat u sportovních fanoušků, kteří by své favority rádi viděli na stupni nejvyšším, a proto i bronzová medaile je pro ně neúspěchem, přičemž pro samotné sportovce může být tento cenný kov životním úspěchem (viz. např. třetí místo českých hokejistů na zimních olympijských hrách v Turíně 2006).

5. Analytická část – SK Sigma Olomouc

5.1. SK Sigma Olomouc

Olomoucký fotbalový klub funguje jednak jako občanské sdružení SK Sigma Olomouc MŽ, které je zároveň největším akcionářem SK Sigma Olomouc, a.s. a zastřešuje činnost mládežnických fotbalových týmů a dalších sportovních oddílů pod hlavičkou SK Sigma Olomouc, a pak ještě jako výše zmiňovaná akciová společnost, která působí jako profesionální ligový klub a má na starosti „A“ tým a druholigovou „juniorku“. Toto rozdělení na akciovou společnost a občanské sdružení je nastaveno záměrně, a to proto aby klub mohl přijímat peníze od veřejného sektoru (stát, kraje, město), od ČSTV a sponzorů (ze zisku sázkových a herních společností) – toto vše probíhá přes občanské sdružení. A pak přes akciovou společnost získává peníze od soukromých osob a firem formou prodeje reklamy, dále navyšováním základního kapitálu, a z dalších obchodních činností.

Fotbalový klub SK Sigma Olomouc patří mezi nejstabilnější a nejvíce se rozvíjející kluby českého fotbalu. Jeho „A“ mužstvo dospělých se po postupu do nejvyšší soutěže na začátku 80. let stalo jejím pravidelným účastníkem. K tomu přispívá zejména dobrá ekonomická situace a s ní spojené vytvořené podmínky pro jeho fungování.

Klub disponuje rovněž silnou mládežnickou základnou. Týmy mládeže jsou účastníky nejvyšších soutěží všech kategorií a klub má do budoucna jistě z čeho těžit.

Cílem ekonomické a obchodní činnosti společnosti je zajištění řádného zabezpečení všech družstev pro účast v jednotlivých soutěžích.

5.1.1. Historie klubu

V roce 1919 byl na předměstí Olomouce, v Hejčíně, založen fotbalový klub. Traduje se, že zakladatelem byl pouze šestnáctiletý Karel Tatiček. Klub pod názvem SK Hejčín vstoupil do Hanácké župy, kde hrál až do sjednocení tělovýchovy. V roce 1949

došlo ke sloučení se Sokolem a DTJ a vznikl tak ZSJ Sokol Moravské železářny Olomouc. Ten startoval v I. A třídě hanácké fotbalové župy od roku 1952 jako DSO Baník MŽ Olomouc. V roce 1954 mužstvo vybojovalo postup do moravské divize, ale po roce sestoupilo. Toho roku se klub sloučil s RH Olomouc a pod novým názvem DSO Spartak Olomouc. Dres týmu oblékali mimo jiné Palivec, Kramerius a Mackowski. Kariéru v dresu DSO Spartak Olomouc končil populární fotbalista své doby Otto Nožič, jenž oblékal dres ASA Olomouc a pražské Slavie. V roce 1959 postoupil klub do I. moravské divize, ale opět jen na rok. Teprve od roku 1960 nastává období vzestupu klubu. Pod novým názvem TJ MŽ Olomouc v sezóně 63-64 vítězí v krajském přeboru a startuje v II. Fotbalové lize, ale jen dočasně. Klub se v následujících letech pokoušel každým rokem o postup do reorganizací vytvořené III. Ligy. To se zdařilo až v roce 1974 pod vedením nového trenéra Karla Brücknera. Klub se začal zaměřovat na hráče z vlastních řad a nejbližšího okolí, kteří se zasloužili o konjunkturu olomouckého fotbalu. V dresu Sigmy se po roce 1974 začínají objevovat hráči, jejichž jména bylo možno dříve či později spatřit v sestavách ligových družstev. Například Smetana (Baník, Hradec, Vítkovice), Máčala (Gottwaldov – Zlín), Gomola (Žilina, Teplice, Plzeň), Šišma (Baník, Cheb), Jiskra (Baník, Třinec), Uličný (Sparta, Plzeň), Jar. Fiala (Plzeň), Palička (Plzeň), Vybíral (Bohemians). Ti se spolu s fotbalisty z blízkého okolí a odchovanci zasloužili o konjunkturu fotbalu v Olomouci, jejíž začátek byl právě v tomto období. Není bez zajímavosti, že od roku 1974 tým každý rok postupoval výš nebo se umístil v tabulce na lepším místě než v předcházejícím ročníku. V roce 1977 obsadil klub postupové místo do nově vytvořené I. české národní ligy. To se již tvořilo mužstvo s ambicemi na postup do I. ligy kopané. Za Sigmou tehdy hrávali třeba Palička, Vybíral, bratři Fialové, Knoflíček nebo Petržela. Jejich výkony byly předmětem pozornosti ligových oddílů. V roce 1982 postoupila Sigma pod vedením trenéra Vlastimila Zemana do první ligy. Historicky první ligové utkání bylo odehráno 28. 8. 1982 proti soupeři z Nitry a s výsledkem 1:1. Mnohaleté přání olomoucké fotbalové veřejnosti se tak konečně vyplnilo, i když jen na jednu sezónu. Po sestupu bylo mužstvo doplněno zkušenými hráči (Lauda, Knapp, Hajský), na postu trenéra zahájil svoji zářnou kariéru Karel Brückner a se šestnáctibodovým náskokem přivedl SK Sigma Olomouc zpět do nejvyšší fotbalové soutěže. V následujících sezónách se Olomouc v I. lize nejen pevně zabydlela, ale patřila k nejúspěšnějším týmům této soutěže. O tom

nejlépe svědčí jedno druhé (95/96) a čtyři třetí místa (90/91, 91/92, 97/98 a 00/01) v konečném bilancování ligových sezón. Také na mezinárodní scéně se SK Sigma Olomouc neztratil a při osminásobném startu v Poháru UEFA sehrál řadu výborných utkání s renomovanými evropskými kluby (Real Madrid, Juventus Torino, Olympique Marseille, Hamburger SV, Fenerbahce Istanbul, Real Mallorca, Celta de Vigo, Borussia Dortmund). Největších úspěchů v tomto směru dosáhl klub v ročnících 90/91, kdy se probojoval do čtvrtfinále a o rok později do 3. kola. Úspěchem bylo i finále Intertoto Cupu (00/01), kde Olomouc podlehla italskému Udinese Calcio. Během těchto dvaceti tří ligových ročníků se v kádru „A“ mužstva vystřídal mnoho dříve či později známých hráčů (Příložný, Šiška, Beznoska, Druhák, Mlejnek, Sedláček, Kouřil, Kalvoda, Vaďura, Maroši, Slabý, Bokij, Rada, Pivarník, Baránek, Šmarda, Špilár, Mucha). Hodně jich vzešlo i z vlastních mládežnických mužstev (Látal, Hapal, Kovář, Heinz, Ujfalusi, Kobylík, Rozehnal, Kováč), kteří se vesměs uplatnili ve velkých evropských klubech i v reprezentačním týmu ČR..(10)

Ustavení společnosti SK Sigma Olomouc, akciová společnost, Legionářská 12, Olomouc, proběhlo dne 20.7.1995. jediným zakladatelem bylo občanské sdružení Sportovní klub Olomouc Sigma Moravské železářny. Společnost byla založena pod obchodním jménem SK Olomouc, a.s. a mimořádná valná hromada společnosti dne 14.12.1995 schválila změnu názvu na dnešní obchodní jméno SK Sigma Olomouc, a.s. Společnost je zapsána obchodním rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 1090 dnem 2.10.1995 a svou činnost zahájila 1.11.1995 registrací daňového subjektu u Finančního úřadu v Olomouci.

Obchodním společností, jejichž družstva startují v I. a II. Lize, se stanoví povinnost být akciovou společností s akciemi znějícími na jméno. Tato podmínka je povinnou součástí žádosti o udělení profesionální licence. To byl hlavní důvod vzniku SK Sigma Olomouc, a.s.

5.1.2. Základní údaje, specifikace činnosti klubu

Obecné údaje:

Název účetní jednotky: SK Sigma Olomouc, a.s.

DIČ: CZ61974633

Sídlo: Olomouc

Právní forma: akciová společnost

Rozhodující předmět činnosti: účast na utkáních v kopané ČMFS a UEFA

Datum vzniku: 2. října 1995

Základní kapitál: 111 000 000,- Kč

Tabulka č.1 - Osoby s podílem v SK Sigma Olomouc, a.s.:

jméno, název podílníka	2004	2004-05
SK Sigma Olomouc MŽ	60,10	47,40
Statutární město Olomouc	24,74	29,80
Ing. Josef Lébr	8,76	10,70
První olomoucká investiční, a.s.	6,40	12,10

Představenstvo:

Předseda: Ing. Josef Lébr

Místopředseda: Ing. Jaromír Gajda

Místopředseda: Mgr. Jiří Kubíček

Člen: Ing. Jaromír Czmero

Člen: Mgr. Ing. Petr Konečný

Člen: Miroslav Koutek

Člen: Martin Major

Management

Ředitel pro ekonomiku a správu: Ing. Jaromír Gajda

Ředitel pro sport a marketing: Mgr. Jiří Kubíček

Marketingový manažer: Mgr. Martin Rak

Sportovní ředitel: Augustin Chromý

Vedoucí technického úseku: Jan Chladil

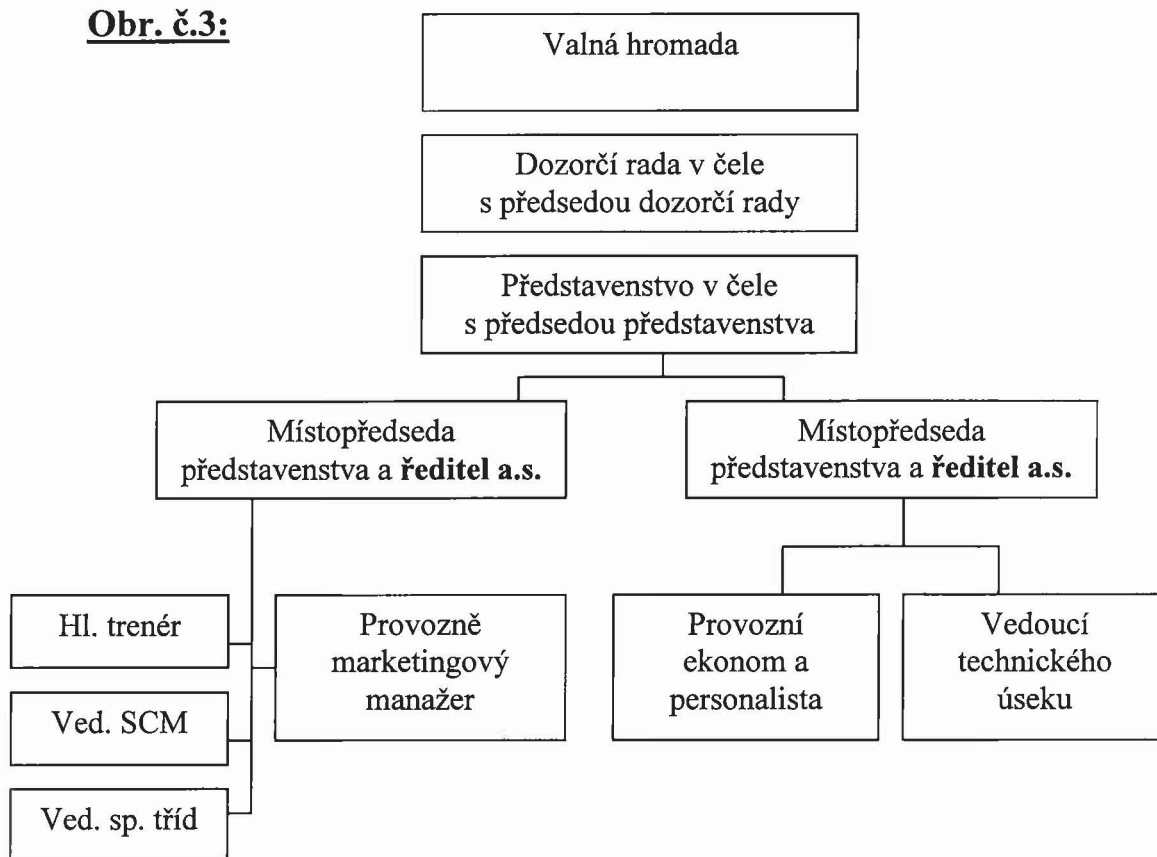
Provozní ekonom: Ladislav Římský

Vedoucí Sportovního centra mládeže: Mgr. Zdeněk Psočka

Jménem společnosti mimo představenstva jedná v plném rozsahu samostatně předseda nebo samostatně místopředseda představenstva společnosti. Podpisování za společnost se děje tak, že k znění obchodního jména společnosti připojí svůj podpis všichni členové představenstva nebo předseda nebo místopředseda.(11)

Grafické vyjádření řídicí struktury do úrovně vedoucích pracovníků, členů managementu, uplatněné od 1.7.2004 do 30.6.2005:

Obr. č.3:



Předmět podnikání společnosti je následující:

- **pořádání a organizování sportovních akcí**

Je naplněn účastí ve fotbalových soutěžích a organizováním nejen těchto a nesoutěžních sportovních akcí a činností, ale také pořádáním jednotlivých sportovních utkání řízených Českomoravským fotbalovým svazem a jeho orgány. V posledních letech bylo I. mužstvo účastníkem soutěží řízených i evropským řídicím orgánem UEFA. V průběhu soutěžního období 2004/2005 společnost pořádala více než 300 sportovních (fotbalových) utkání a její fotbalová družstva odehrála celkem více než 600 utkání, a to v kategorii jak dospělých, tak dorostenecké a žákovské.

- **koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej**

Společnost pokračovala v provozování prodejny drobných sportovních potřeb se zaměřením na fotbal a propagačních předmětů (prodejna FAN SHOP v sídle společnosti + prodej na tribunách při domácích zápasech I. týmu)

- **zprostředkovatelská činnost**

Od založení společnosti se realizuje zprostředkováním sázek – provozováním sběrný sázek organizovaných a.s. Sazka Praha.

- **reklama a marketing**

Provádí se v souvislosti s předmětem podnikání „pořádání a organizování sportovních akcí“, tzn. jak formou postoupení práv na televizní a rozhlasové přenosy a části reklamních práv z utkání I. a II. Gambrinus fotbalové ligy ČR, tak z mezinárodních soutěžních utkání, tak prováděním firemní a výrobkové reklamy a propagováním značky smluvního partnera při veřejnosti navštěvovaných fotbalových utkáních. Úspěšnost této činnosti je přímo závislá na úspěšnosti sportovní a to zejména profesionálního I. mužstva v soutěžích.

- **hostinská činnost**

Tento předmět podnikání byl zapsán v obchodním rejstříku KOS Ostrava dne 2.3.2000 a nabyt právní moci dne 8.3.2000. Důvodem byla blízkící se dostavba Severní tribuny a její možné využití i touto činností a dále ta skutečnost, aby společnost mohla provozovat při sportovních utkáních přípravu a podávání občerstvení.(11)

5.1.3. Vývoj sportovních výsledků

Česká fotbalová liga:

Největšími úspěchy klubu v samostatné české lize je vybojování 2. místa v ročníku 95/96 (to je také dosud nejlepší umístění klubu v historii), dále pak 3. příčka v ročnících 97/98 a 00/01, a rovněž i 4. místo v ročníku 98/99. Deset ročníků samostatné ligy proměnil klub v pět účasti v Poháru UEFA (95/96, 97/98, 98/99, 00/01, 01/02). (23)

SK Sigma Olomouc v Poháru ČMFS

K největším úspěchům klubu v Poháru ČMFS (dříve Českém či Československém poháru) patří hned několikrát vybojované semifinále. Stejně jako v ročníku 99/00 se SK Sigma dostal mezi nejlepší čtyřku ještě v sezónách 71/72, 78/79, 81/82, 84/85 a 96/97. (23)

Následující tabulka naznačuje umístění v jednotlivých ligových ročnících; v poznámkách je doplněno, kterou pohárovou soutěž si klub svými výkony vybojoval.

Tabulka č.2:

Ročník	Umístění	Skóre	Body	Poznámka
93/94	7.	44:29	34	-
94/95	8.	31:31	43	-
95/96	2.	54:33	61	Pohár UEFA
96/97	8.	36:30	40	-
97/98	3.	38:21	52	Pohár UEFA
98/99	4.	42:34	47	Pohár UEFA
99/00	12.	31:38	34	-
00/01	3.	47:33	52	Pohár UEFA
01/02	10.	29:31	37	Pohár UEFA
02/03	11.	29:33	34	-
03/04	3.	43:24	55	Pohár UEFA
04/05	4.	39:35	51	Intertoto
05/06	9.	34:44	37	-

5.2. Rozpočet klubu

Rozpočet je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Je zaměřen na stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů organizace, a na kontrolu plnění těchto cílů. (13)

5.3. Zdroje příjmů (výnosů)

5.3.1. Veřejné rozpočty

Příjmy z veřejných rozpočtů přicházejí na konto občanského sdružení SK Sigma Olomouc MŽ, které je největším akcionářem fotbalové SK Sigma Olomouc, a.s.. Příjmy občanského sdružení tak zároveň podporují chod celého klubu.

V poslední době získalo občanské sdružení ze státního rozpočtu dotaci ve výši 8 milionů korun, ze které byla financována dostavba baseballového stadionu v Olomouci – Lazcích (6 mil. Kč) a obdobně byla financována i nástavba sociálního zařízení sportovní haly (2 mil. Kč). Na zajištění těchto státních prostředků se podíleli především přední členové baseballového oddílu a hlavně pak poslankyně PČR pí. Kateřina Dostálová. Z další státní dotace byla financována výstavba předávacích stanic pro vytápění jak hlavní tribuny, tak sportovní haly a zejména pak pro vyhřívání hrací plochy. Tato investice za 8 milionů korun byla získána díky iniciativě poslance p. Miroslava Vlčka. Ze státních prostředků hodlá klub ještě udělat rekonstrukci schodišť na hlavní tribunu a rozšířit ochozy pro diváky. K těmto plánům má klub ještě k dispozici 4 miliony korun.

Významnou změnu přinesl rok 2006 v podpoře předních sportovních klubů sídlících v Olomouci a Olomouckém kraji. Jak kraj, tak město se rozhodly finančně přispět na činnost a to těm oddílům, které v celostátním měřítku reprezentují město a region v nejvyšších soutěžích nebo na nejvyšší úrovni. Kraj tak klubu přispěl částkou 5,56 milionu korun na vybudování nového vyhřívávaného trávníku a poprvé přispěl i na ligový tým (částkou 2 miliony korun). Každý rok klub ještě dostává příspěvek maximálně do 500 tisíc korun na činnost, provoz a rozvoj sportovních zařízení. Město

Olomouc od roku 2001 každoročně navyšuje základní kapitál v akciové společnosti (v roce 2001 to bylo o 10 milionů korun, každý další rok pak o 7 milionů). Peníze takto získané jsou určeny na další rozvoj klubu.

Na sportovně talentovanou mládež dostává občanské sdružení od ČMFS dotaci ve výši 18 000,- Kč měsíčně na Sportovní třídy (určeno jen na plat vedoucího trenéra) a 60 000,- Kč na Sportovní centrum mládeže (určeno na plat vedoucího trenéra – min. 24 000,- Kč a dále na provoz, náklady a odměny trenérům). (5)

5.3.2. Reklamní služby

Hlavní podmínkou pro plnění sportovních cílů klubu je udržení stabilní ekonomické situace. SK Sigma Olomouc tedy provozuje podnikatelskou činnost jako obchodní společnost, jejímž hlavním předmětem je prodej reklamy, zboží spojeného s klubem a pronájem sportovních ploch. Touto činností si klub vydělá značný podíl finančních prostředků potřebných k jeho celoročnímu chodu.

Příjmy z prodeje reklamy participují pravidelně zhruba 20% na celkovém objemu příjmů klubového rozpočtu. Při ročním rozpočtu cca 55 milionů korun je to částka pohybující se kolem deseti milionů korun, klub však intenzivně pracuje na jejím navýšení. Několik desítek smluvních partnerů klubu můžeme rozdělit na hlavní obchodní partnery, obchodní partnery, mediální obchodní partnery a partnery mládeže.

Hlavní obchodní partneři, kteří za propagaci své značky přispívají klubu nejvyšší částky, mohou nalézt svou reklamu na dresech hráčů, na reklamních panelech na stadionu (reklamní panely, které jsou při televizních zápasech v záběru kamer jsou pochopitelně dražší), na světelné tabuli, na stožárech osvětlení hrací plochy, na billboardech, v zápasovém bulletinu Fotbal INFO, na webových stránkách klubu, v tiskovém centru na panelu s hlavními sponzory klubu, stejně tak ve VIP prostorách či u vstupu do budovy SK Sigma Olomouc, a.s. Kromě těchto druhů reklamy je možné využít i rozhlasové reklamy před zápasem či o přestávce, možnosti stát se oficiálním partnerem utkání nebo poločasové soutěže, možnost uspořádat při utkání vlastní promo akci či prezentaci vlastního produktu. Mimo těchto protislužeb sponzorského plnění poskytuje sponzorovi klub volné permanentky, většinou na tribunu pro VIP s přístupem do VIP společenských prostor, a parkovací karty na parkoviště před Androvým stadionem, které není veřejnosti přístupné. Kromě těchto služeb poskytuje klub

sponzorovi i dokumentaci reklamního plnění, a to jak fotodokumentaci ze zápasů, tak i monitoring tisku a videodokumentaci zpravodajství na regionálních i celostátních televizích a také přímých přenosů. Mezi hlavní obchodní partnery klubu patří již dlouhodobě firma Mazda, jejíž logo se jako jediné objevuje na dresech hráčů při mezinárodních pohárových zápasech (v pohárových zápasech může být na dresech mimo loga výrobce dresů pouze jedna reklama – nařízení UEFA), dále pak stavební firma GEMO, pivovar Litovel, firma se stavebními materiály BETA Olomouc, výrobce čerpadel Sigma Pumpy Hranice, firmy Snyze, SME (Severomoravská energetika), START, Czech Sport Agency a výrobce sportovního oblečení a obuvi Adidas. Pro klub je sponzorská smlouva s firmou Adidas velice prestižní, kromě olomoucké Sigmy je jediným partnerem Adidasu v ČR již pouze Slavia Praha. Nutno dodat, že ne všichni tito sponzoři využívají všech možností reklamního plnění, např. logo na hráčských dresech má pouze šest z výše uvedených firem. Někteří sponzoři kromě finančního plnění poskytují klubu i naturálie, např. v případě firmy Adidas jde o sportovní vybavení pro hráče a realizační tým, u firmy Mazda to jsou kromě finančních prostředků slevy na vozidla. (22)

Ostatních obchodních partnerů bychom napočítali zhruba sto. Do klubové pokladny nepřispívají již tak velkými obnosy, ale i tak je celková suma od všech těchto partnerů nezanedbatelná. Vzhledem k nižšímu finančnímu plnění jsou samozřejmě i protislužby klubu v užším rozsahu. Stejně jako u hlavních obchodních partnerů jsou závazky klubu vůči sponzorovi odvislé od výše finančního plnění a požadavků sponzora. S každým partnerem se jednání o sponzorské smlouvě řeší individuálně, neřídí se konkrétními nabídkovými listy, ale vychází pouze z orientačního ceníku těchto služeb a z částky, kterou budoucí partner rozhodl do své reklamní kampaně investovat. Někteří menší obchodní partneři volí místo finančního plnění barterovou spolupráci, tj., že za svou reklamu poskytují klubu své produkty nebo služby. Například Procházka spol. s.r.o. dodává masné výrobky, firma Nutrend doplňkovou výživu atd. Někteří partneři kombinují finanční plnění s naturálním. (6) (22)

Mediální obchodní partneři jsou pro klub důležití vzhledem k prezentaci klubu na veřejnosti. Smlouvy jsou většinou řešeny pouze barterovou spoluprací, za reklamu na stadionu odvysílají rádia upoutávky k blížícím se zápasům, rozhovory s hráči, popř. přímé vstupy ze zápasů. Noviny zase věnují zprávám o klubu předem domluvený rozsah

stran. Na stadionu je pro zástupce médií vyhrazen uzavřený sektor na hlavní tribuně, v útrokách tribuny je pak press centrum, kde se konají veškeré tiskové konference. Mezi mediální obchodní partnery patří celostátní deník Sport, regionální noviny Olomoucký Deník, Profit a rádia Apollo a Fajn Rádio Hity. (22)

Partneři mládeže sponzorují pravidelně tradičně velice úspěšné mládežnické týmy Sigmy Olomouc. Za své finanční prostředky jsou prezentováni buď na dresech mládežnických týmů nebo reklamních panelech. Chtějí své jméno spojit s mladými talenty a spolupodílet se tak na jejich výchově. V současnosti jsou partnery olomoucké fotbalové mládeže Sigmy firmy McDonalds, Nealko, Lukana, Česká podnikatelská pojišťovna, Skupina ČEZ, Alfavital, Merkur a Zdravotní pojišťovna Metal-Aliance.(22)

Zodpovědnými osobami pro oblast marketingu a reklamy jsou v klubu marketingový manažer Mgr. Martin Rak a ředitel pro sport a marketing Mgr. Jiří Kubíček.

5.3.3. Pronájmy

Fotbalový klub SK Sigma Olomouc disponuje poměrně rozsáhlým nemovitým majetkem a z části ho využívá k pronájmu, čímž získává další prostředky do klubové pokladny. Ve vlastnictví klubu je např. fotbalové hřiště s umělou trávou, které je možné za pevně stanovenou hodinovou sazbu kdykoliv pronajmout. Za příplatek je možné si pronajmout i šatny, umělé osvětlení nebo dokonce i neomezený počet členů pořadatelské služby. Stejně jako hřiště, pronajímá klub i malou sportovní halu, pouze však v době, kdy je sám nevyužívá pro vlastní potřeby.

Kromě hřiště s umělou trávou pronajímá klub i rozsáhlé nebytové prostory v útrokách severní tribuny Androva stadionu. Díky těmto příjmům se klubu vrátí investice vložená do výstavby tribuny během prvních dvanácti let jejího využívání. Komerční prostory tribuny využívají např. pobočka řetězce diskontních prodejen PLUS, Fitness Victory, Care Casino, je zde jedno ze sídel Českomoravského fotbalového svazu, pobočka sázkové kanceláře Fortuna a další podnikatelské subjekty. Dále se v Areálu SK Sigma Olomouc nacházejí Hotel Gól a Restaurace Gól. Oba tyto podniky využívá klub jak k soukromým účelům (ubytování a stravování rozhodčích, delegátů, hráčů,...), tak k podnikatelské činnosti.

Mimo příjmů z pronájmu nemovitostí můžeme do této skupiny zařadit i podíly ze zisků z pořádání mezinárodních utkání české fotbalové reprezentace na Andrově stadionu. Zápasy jsou sice pořádány pod hlavičkou Českomoravského fotbalového svazu, přesto se výnosy klubu z jednoho takového utkání pohybují kolem 1,5 milionu korun. (5)

5.3.4. Vstupné a startovné

Příjmy ze vstupného z ligových utkání zaznamenávají v uplynulém období sestup. Je třeba ale uvést, že v I. pololetí roku 2005 došlo ke snížení ceny vstupenek z důvodů úpravy výše DPH znovu na sníženou sazbu 5%. Samotné vedení společnosti přičítá tuto skutečnost neatraktivnímu způsobu hry „A“ mužstva, jeho selhání v klíčových utkáních sezóny doma s AC Sparta Praha, s Teplicemi a Libercem a nakonec i na podzim doma s FC Baník Ostrava, když v žádném z těchto domácích utkání tým SK Sigma Olomouc nezvítězil. Dalším důvodem je reakce veřejnosti na odhalenou korupci v českém fotbale a způsob jejího řešení. Předplatné na sezónu 2004/2005 vyneslo 1.604.520,- Kč při DPH ve výši 19%, v sezóně 2003/2004 pak činilo 1.365.260,- Kč při DPH 5%, což je v přepočtu na cenu bez DPH méně o 57.225,- Kč. Tuto skutečnost můžeme přičíst také nadějším a víře v úspěšnost sezóny 2004/2005 po příchodu nových hráčů a po získání třetího místa v ročníku 2003/2004 a vybojované účasti v poháru UEFA, když držitelé sezónních vstupenek jsou obvykle zvýhodněni při nákupu vstupenek na mezinárodní utkání. Vývoj v příjmech ze vstupného z ligových utkání bez sezónního předplatného udává následující tabulka, sestavená od data založení společnosti:

průměrný příjem z ligového utkání:

- sezóna 2004/2005	139.830,- Kč
- sezóna 2003/2004	152.102,- Kč
- sezóna 2002/2003	98.800,- Kč
- sezóna 2001/2002	107.965,- Kč
- sezóna 2000/2001	139.641,- Kč
- sezóna 1999/2000	102.782,- Kč

- sezóna 1998/1999	86.123,- Kč
- sezóna 1997/1998	82.502,- Kč
- sezóna 1996/1997	60.473,- Kč
- sezóna 1995/1996	53.902,- Kč

Pokud sečteme příjmy dosažené ze vstupného ze všech utkání v sezóně 2004/2005 včetně poháru UEFA a finále Českého poháru pořádaného klubem, pak činily 5.060.739,- Kč, což je 5% z celkových výnosů.

Nutno podotknout, že příjmy ze vstupného netvoří v českých podmínkách nijak velký podíl na celkových příjmech klubu. Ve fotbalově vyspělých zemích jako je Anglie, Francie, Itálie nebo Španělsko je pro klub návštěvnost utkání velice důležitá. Při desetitisícových kapacitách fotbalových stánků, které jsou často z větší části zaplněné, ne-li vyprodané, a výrazně vyšší ceně vstupenek jsou v těchto zemích příjmy ze vstupného mnohonásobně vyšší a tvoří tak zároveň jednu z hlavních položek příjmů klubu (příjmy ze vstupného tvoří až 30% celkových příjmů).

Startovné v evropských pohárech a dílčí úspěchy v nich přinášejí klubu další odměny. Ty jsou tentokrát přímou odměnou za sportovní úspěchy týmu a zvyšují se s každým dílčím úspěchem. V Lize Mistrů je tým odměněn již za účast v základní skupině sumou zhruba 102 milionů korun, za každé vítězství pak naskočí přibližně 9,3 milionu korun, za remizu polovic, v případě dalších postupů naskakují další bonusy. V Poháru UEFA a poháru Intertoto je tým odměněn za účast v jednotlivých kolech.

SK Sigma Olomouc se naposledy zúčastnila v roce 2005 letního poháru Intertoto, postupně postoupila přes polský Pogoň Štětín a německou Borussii Dortmund do semifinále soutěže, ve kterém vypadla s dalším celkem z Německa, Hamburgerem SV. Za účinkování v soutěži dostal klub od Evropské fotbalové unie (UEFA) příspěvek na cestovné ve výši 2x 50000 CHF (cca 1,8 milionu korun). (5)

5.3.5. Prodej zboží

Společnost SK Sigma Olomouc, a.s. provozuje v místě svého sídla prodejnu drobných sportovních potřeb se zaměřením na fotbal a propagačních předmětů – prodejnu FAN SHOP. V prodejně zákazníci naleznou širokou škálu klubových suvenýrů jako vlaječky, odznaky, přívěsky, zapalovače, tužky, sklenice, hrnky,

minidresy do auta, kšiltovky, čepice, klubové sály atd. V prodeji jsou zde i repliky klubových dresů, pro fotbalisty sady kompletních dresů, chrániče, štlupny, brankářské rukavice a fotbalové míče. V prodejně probíhá i předprodej vstupenek a permanentek. Nabídka sortimentu je dostupná na webových stránkách klubu, registrovaní návštěvníci stránek si mohou vybrané zboží snadno objednat přímo přes internet. (21)

Kromě této prodejny byl zahájen stánkový prodej suvenýrů přímo na tribunách stadionu při domácích zápasech „A“ týmu, který značně zvýšil příjmy z prodeje zboží.

5.3.6. Marketingová a televizní práva

Během posledních dvaceti let se stal z prodeje marketingových práv velký obchod. Všechny sportovní kluby i svazy se snaží alespoň částečně financovat svoje aktivity z příjmu z prodeje marketingových práv. Českomoravský fotbalový svaz převedl svá marketingová práva na společnost STES. Peníze z prodeje těchto práv pak rozděluje mezi týmy první a druhé Gambrinus ligy a reprezentačních družstev do 21 let a „A“ týmu.

STES

Společnost STUDIO TELEVISION EVENT SPONZORING - STES byla založena roku 1993 ČESKOMORAVSKÝM FOTBALOVÝM SVAZEM.

A díky tomu je vlastníkem veškerých reklamních marketingových a televizních práv českých fotbalových reprezentací „A“ a „U-21“, je výhradním majitelem televizních práv a marketingových práv obou profesionálních fotbalových soutěží dospělých v České republice a současně i majitelem části reklamních práv klubů, hrajících I.Gambrinus ligu a II.fotbalovou ligu, televizních a marketingových práv Poháru ČMFS a majitelem všech práv Finále poháru ČMFS.

Hlavní náplní firmy je komerčně zhodnotit veškerý potenciál, který český a zároveň profesionální fotbal nabízí. STES je hlavní marketingovou agenturou zaměřenou na fotbal v zemi a díky více jak desetiletému působení má zkušenosti s potřebami a cíli všech zainteresovaných subjektů působících ve fotbale, tedy klubů, zadavatelů-sponzorů, médií a ČMFS. (18)

Z celkového objemu peněz od firmy STES, které se rozdělí mezi reprezentační týmy, a mužstva první a druhé Gambrinus ligy případně ročně klubu SK Sigma

Olomouc částka přibližně 7 – 8 milionů korun. Zhruba 800 000,- Kč z této sumy dostává klub za druholigovou juniorku, zbytek pak za prvoligový „A“ tým.

Kromě příjmů od marketingové společnosti STES může klub vydělat i na prodeji televizních a reklamních práv při účasti v mezinárodních pohárových utkáních. V posledních letech tak tomu bylo v zápasech letního poháru Intertoto a poháru UEFA. Výše zisku se v těchto případech lišila vždy v závislosti na atraktivitě soupeře, nejvyšší příjmy klub zaznamenal v zápasech s německými týmy Hamburku a Dortmundu (1 mil. Kč.), španělskými Realem Zaragoza a Celta Vigo. Především o zápasy s německými týmy bývá velký zájem u německých sportovních kanálů a duely s těmito soupeři jsou zárukou vyšších příjmů jak z televizních práv, tak i z prodeje reklamy. (5)

5.3.7. Přestupy hráčů, hostování, princip solidarity

Zisk z přestupu hráčů je pravidelnou položkou v kolonce příjmů rozpočtu klubu. Olomoucký fotbalový klub je např. vedle ostravského Baníku jednou z největších líhni fotbalových talentů. V současné fotbalové reprezentaci působí hned několik hráčů, kteří prošli olomouckou Sigmou. Jmenovitě se jedná o hráče Kováč, Rozehnal, Heinz, Ujfaluši, v dřívějších letech to byli Drulák, Hapal, Látal, Baranek, Rada a další. V posledních letech tvořily příjmy z prodeje prvně jmenovaných hráčů a jejich hostování největší podíl na výnosech, v prvním pololetí roku 2004 to bylo dokonce přes 50 milionů korun, což bylo 76% z celkových výnosů. Běžně se procentuální podíl přestupů na celkových výnosech pohybuje okolo 40-50%. V současné době se však tyto příjmy snižují. Na vině je absence velkých talentů a hvězd v kádru SK Sigma Olomouc, nižší výkonnost hráčů české ligy oproti průměru evropských fotbalově vyspělých zemí a celosvětový útlum v přestupní politice klubů. Kluby dnes již nedávají za hráče astronomické sumy, do klubů přicházejí hráči s končící smlouvou zadarmo. Přestupy za několik desítek milionů jsou dnes v české lize výjimkou, i do zahraničí odcházejí hráči za relativně nízké odstupné kolem 10-20ti milionů korun. Stomilionový přestup typu Tomáše Juna je pouze výjimkou.

Významnou skutečností od sezóny 2004/2005 je to, že se klubu začal vyplácet výchovný proces a uplatňování odchovanců v jiných, zejména zahraničních klubech, k čemuž přispělo rozhodnutí FIFA a UEFA o vyplácení tzv. solidárních příspěvků z uskutečněných přestupů profesionálních fotbalistů tomu, kdo hráče vychovával ve

věku od 12-ti do 23 let. Společnost tak získala do výnosů 270,000 euro od FC Fiorentina (přestup Tomáše Ujfalušiho z Hamburgeru SV), další částky pak z přestupu Heinze do německého M'gladbachu a Kováče do Spartaku Moskva. Tyto částky přispěly zcela zásadně ke kladnému výsledku v hospodaření společnosti a umožnily to, aby klub první mužstvo s cílem získat finanční prostředky zbytečně a pod tlakem neoslaboval.

5.3.8. Ostatní

Mezi ostatní příjmy rozpočtu můžeme zařadit podíl z výtěžku SAZKA a.s.. Ve většině zemí existuje celostátní loterie, jejíž výtěžek je povinně určen na veřejně prospěšné účely. U nás je loterijní činnost regulována zákonem č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách. Tento zákon nařizuje provozovatelům loterií mimo jiné to, že musí být na sociální, zdravotní, sportovní, ekologický, kulturní nebo jinak veřejně prospěšný účel použito části výtěžku ve výši, která odpovídá v tabulce stanovenému procentu, to je nejméně 6% až 20% z rozdílu, o který příjem provozovatele, tvořený všemi vsazenými částkami ze všech jím provozovaných her podle §2 a §50 odst. 3, které podléhají vyúčtování v účetním období, převyšuje výhry vyplacené sázejícím, správní poplatky, místní poplatky a náklady státního dozoru. Výše této částky závisí na mnoha faktorech. Na aktivitě obyvatelstva při sázení, kvalitě a úspěšnosti konkurenčních loterijních společností, prosazení některých zákonů (např. Zákon o loteriích) až po rozdělení přidělených prostředků na straně ČSTV podle kritérií schválených valnou hromadou ČSTV. (16)

Prostřednictvím ČSTV financuje ČMFS okresy a kraje a částečně i reprezentaci a administrativu. Klíč na rozdělení několika desítek milionů korun ročně schvaluje valná hromada ČMFS na 2 roky.

Vedle toho získává občanské sdružení od ČSTV finanční dotace na činnost ostatních sportů a na údržbu a opravy tělovýchovných zařízení. U SK Sigma Olomouc MŽ se jedná ročně o částku zhruba 1,2 mil. Kč. Je to podíl z 10 milionů korun určených pro celý olomoucký okres.

Tabulka č.3 - Část výtěžku Sazka, a.s. určená na veřejně prospěšné účely:

Výše rozdílu v mil. Kč	Do 50	50-100	100-500	500-1000	nad 1000
Stanovené % odvodu	6%	8%	10%	15%	20%

Zdroj: Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách

Klíč pro rozdělování výtěžků Sazky (provádí ČSTV – majoritní akcionář Sazka, a.s.):

- 50% podle dokázané členské základny
- 30% za účast na mistrovských soutěžích (podle účastníků)
- 20% za finanční náročnost sportu

5.4. Výdaje

5.4.1. Náklady na lidské zdroje

Rozhodujícími nákladovými položkami jsou v klubu odměny profesionálním fotbalistům. Dalšími výdaji jsou pak odměny realizačnímu týmu, pracovníkům s mládeží, managementu klubu a dalším pracovníkům, kteří se podílejí na chodu klubu. Na těchto výdajích se klubu podařilo v posledních letech ušetřit, zejména odchodem hráčů s vysokými platy a snížením provozního počtu pracovníků. Na odměny profesionálním hráčům vyplatí klub za sezónu asi 28 milionů korun, na trenéry, maséry a lékaře pak dalších 5 milionů.

5.4.2. Přestupy a hostování vč. jejich zprostředkování

Vedle příjmů z prodeje a hostování hráčů registruje klub stejnou položku i na straně výdajů. Jako asi každý profesionální fotbalový klub, je i Sigma Olomouc aktivním účastníkem na trhu s hráči. Jestliže chce posílit svůj ligový kádr a v řadách vlastních odchovanců není vhodný kandidát, je potřeba sáhnout po vytipovaném hráči jiného klubu či hráči beze smlouvy. Pakliže je daný hráč smluvně vázán u jiného klubu

a klub souhlasí s jeho přestupem, musí obvykle hráčův nový klub vyplatit jeho bývalému klubu odstupné ve smluvené výši. Výše částky se odvíjí od kvality hráče, jeho věku, potenciálu, aktuální formy a mnoha dalších faktorů. SK Sigma Olomouc se snaží získávat kvalitní hráče, nejlépe mladé talentované naděje, za které nemusí vyplácet vysoké odstupné, nebo zkušené ostřílené borce, kterým končí smlouva a přicházejí tak do klubu zdarma.

Ročně je v klubu vymezena suma 15 – 20 milionů korun na přestupy a hostování hráčů do klubu.

V případě hostování hráče v jiném klubu je situace odlišná a smluvní podmínky příslušného hostování vycházejí z dohody obou klubů. Nejčastěji klub, ve kterém hráč hostuje, přebírá veškeré smluvní závazky kmenového klubu vůči hráči, tj., že mu vyplácí mzdu a veškeré bonusy podle jeho platné smlouvy. Může se však i stát, že klub hradí pouze část hráčova platu, nebo že za hostování zaplatí druhému klubu domluvenou částku. Olomoucký klub v poslední době hráče na hostování spíše posílá. Je to z důvodu umožnit jim herní praxi v jiném klubu, když by se v Olomouci do sestavy jen těžko prosazovali. Častou praxí fotbalových klubů je pak získání vytipovaného hráče na hostování s opcí na přestup. Klub si tak může hráče více vyzkoušet a pokud je s ním nadále spokojen, může hráče získat na přestup a dodatečně doplatit jeho bývalému klubu smluvenou přestupovou částku.

5.4.3. Investice

V posledních několika letech investoval klub nemalé finanční prostředky do přestavby areálu Androva stadionu. Byla vybudována nová Severní tribuna (investiční úvěr ve výši cca 750 tis. euro jako polovina celkových výdajů na stavbu + druhá polovina z přestupů K. Rady do Turecka, M. Baranka do Sparty a M. Heinz do Hamburku = celkem 1,5 mil. euro), hřiště na hlavním stadionu bylo vybaveno vyhřívaným trávnickem, bylo vybudováno nové hřiště s umělou trávou třetí generace, investovalo se do objektu Sportovního centra mládeže. Proběhla rekonstrukce fotbalového hřiště včetně příslušenství na stadionu v Řepčíně (5 milionů korun), zateplení hotelu Gól a úprava jeho vstupu (300 tis. Kč), rekonstrukce WC na hlavní tribuně (téměř 700 tis. Kč), byla zřízena ubytovna pro žáky sportovních tříd ve fotbale na ZŠ Heyrovského (450 tis. Kč). Dále klub vynaložil prostředky na úpravy sportovní

haly (2 mil. Kč), rozhlas na hlavní tribuně Androva stadionu, a na další potřebné změny a úpravy. Všechny tyto projekty však klub nefinancoval zcela sám, např. na zhruba 19tímilionové investici do pořízení vyhřívaného trávníku přispělo značným obnosem město Olomouc.

Těmito projekty investiční činnost klubu samozřejmě nekončí, vedení klubu má zájem na postupné modernizaci celého stadionu, minimem je prozatím splnění požadavků fotbalového svazu, které jsou popsány v projektu „Stadiony 2010“. Mezi nejbližší plánované projekty patří vybudování kamerového systému, výměna, popř. dokoupení chybějících turniketů a dokončení modernizace hlavní tribuny. Vedle úprav na hlavním stadionu je v plánech klubu i přestavba tzv. Spartakiádního stadionu, která by měla proběhnout ve spolupráci se současným sponzorem klubu, stavební firmou Gemo a Městem Olomouc. Cílem by mělo být vybudování dvou nových kompletních travnatých fotbalových hřišť, tenisové haly, zdravotně-rehabilitačního centra a hotelového zařízení.

Před nějakým časem klub zadal zpracování architektonického záměru olomoucké fotbalové arény, který byl proveden ateliérem Ing. Arch. Žeravy a zveřejněn. Očekávala se reakce politických představitelů města, kraje i poslanců z olomouckého regionu. Dnes je však zřejmé, že touto cestou jít nelze. Je jasné, že klubu nikdo stadion za 200 mil. nebo 1 mld. státních ani městských peněz nevybuduje. Budoucnost klubu je v postupných krocích modernizace a dovybavování stávajícího Androva stadionu s dostačující kapacitou pro současné potřeby. (11)

5.4.4. Ostatní

Dalším nákladem pro klub je placení nájemného. Mezi občanským sdružením a akciovou společností SK Sigma Olomouc je uzavřena smlouva o pronájmu majetku patřícího občanskému sdružení a zároveň využívaném akciovou společností. Jedná se o 2 tribuny Androva stadionu, areál Spartakiádního stadionu a stadionu v Řepčíně. Výše nájemného se rovná ceně odpisů (2,0 mil. Kč ročně), plus z každého utkání I. a II. ligy a mezinárodních utkání odvádí akciová společnost občanskému sdružení bonus z nájemného ve výši 15% z příjmu ze vstupného (cca 0,45 mil. Kč za rok). Náklad je to však pouze pro akciovou společnost, peníze jen přesouvá do občanského sdružení, takže peníze víceméně zůstávají v klubu. Důležitou poznámkou je, že občanské sdružení si

samo z těchto peněz a z dotací od ČSTV samo platí opravy a údržbu tohoto pronajatého majetku.

Musíme sem přiřadit i výdaje na přípravná soustředění v Čechách i zahraničí, na reprezentaci klubu, splácení úroků a investičního úvěru (v současné době poslední 4 splátky ve výši zhruba 4x 900 tisíc korun, které budou splaceny v červnu 2007). Nemalé finanční prostředky vynakládá klub na odběr elektrické energie, vody, na nákup pohonných hmot, na využívání telefonní stanice, na firemní mobilní telefony, ale i na vyhřívání travnaté plochy, na topení, výdaje na poštovné, cestovné atd. (5)

Tabulka č.4 - Návrh finančního plánu SK Sigma Olomouc,a.s. na sezónu 2005/2006
(v tis.Kč)

<i>Zdroje(příjmy)/ výdaje</i>	<i>Rozpočet příjmů a výdajů – finanční toky</i>			<i>Výsledovka 2005/2006</i>
	<i>II.pololetí 2005</i>	<i>I.pololetí 2006</i>	<i>celkem</i>	

A.PŘÍJMY(VÝNOSY)

<i>Závazky akcionářů</i>				
<i>Město Olomouc</i>	2.100	4.900	7.000	
<i>Ing.Lébr</i>	1.200	1.200	2.400	2.400
<i>První olomoucká investiční,a.s.</i>	625	625	1.250	1.250
	3.925	6.725	10.650	3.650
<i>TV a řekl. Práva</i>				
<i>STES – I. a II.liga</i>	2.400	4.800	7.200	7.200
<i>UEFA 2004/2005</i>	3.120		3.120	
<i>Intertoto TV práva</i>
<i>Intertoto 2005 náhrada</i>	1.900		1.900	1.900
<i>Intertoto ostatní příjmy</i>	400		400	400
	7.820	4.800	12.620	9.500
<i>Pronájmy</i>				
<i>Podíl z utkání Arménie</i>	1.600		1.600	1.600
<i>Pronájmy nemovitostí</i>	2.550	2.650	5.200	5.200
	4.150	2.650	6.800	6.800

Reklamní služby				
Hlavní sponzor	2.250	2.250	4.500	4.500
GEMO	1.500	1.500	3.000	3.000
SIGMA pumpy + Group	900	400	1.300	1.300
SME	1.000		1.000	1.000
ADIDAS	500	500	1.000	1.000
BETA	300	300	600	600
Ostatní (500 a méně)
	8.000	8.000	17.000	17.000
Vstupné a startovné				
I. a II.liga bez permanentek	1.000	1.000	2.000	2.000
Permanentky	1.300	100	1.400	1.400
Intertoto	1.300		1.300	1.300
	3.600	1.100	4.700	4.700
Přestupy, hostování				
Hostování	1.000	1.000	2.000	2.000
Přestup Siegl, Černý	5.000		5.000	5.000
Přestup Kobylík	9.000		9.000	9.000
Přestupy ostatní	15.250	...	16.000	16.000
Princip solidarity				
Ujfaluši	1.550	3.100	4.650	
Rozehnal vč. podílu	8.550		8.550	8.550
	10.100	3.100	13.200	8.550
Sazka, prodej FANS	700	700	1.400	1.400
ČMFS na mládež		1.000	1.000	1.000
Kraj, Město		150	150	150
Prodej majetku	50	750	800	800
			3.350	
CELKEM			84.320	69.550

B. VÝDAJE (NÁKLADY)

<i>Prodané zboží</i>	250	250	500	500
<i>Energie,voda,PHM</i>	800	900	1.700	1.700
<i>Materiál, z toho sportovní materiál</i>	800	1.000	1.800	800 1.000
<i>Reklama,propagace</i>	500	500	1.000	1.000
<i>Opravy a údržba</i>	400	400	800	800
<i>Na reprezentaci</i>	150	150	300	300
<i>Spoje</i>	250	250	500	500
<i>Služby pro provoz</i>	1.150	1.150	2.300	2.300
<i>Služby pro sport</i>	2.200	1.800	4.000	4.000
<i>Účast v Intertoto</i>	2.700		2.700	2.700
<i>Zprostředkovatelství</i>	500		500	500
<i>Přestupy a hostování</i>	5.250	750	6.000	6.000
<i>OSVČ hráči, trenéři, ostatní</i>	16.000	14.000	30.000	30.000
<i>OON</i>	5.750	5.750	11.500	11.500
<i>Nájemné</i>	930	930	1.860	1.860
<i>Zůst.cena prod.maj.</i>				200
<i>Zálohy na daň</i>	200	400	600	
<i>Daně</i>	400	100	500	600
<i>Úroky</i>	300	200	500	500
<i>Ostatní</i>	200	200	400	400
<i>Leasing</i>	650	350	1.000	1.000
<i>Splátky inv. Úvěru</i>	2.000	2.000	4.000	
<i>Odpisy majetku</i>				6.850
CELKEM			72.460	75.010
			<i>Přebytek z finančních toků: + 11.860</i>	<i>Účetní ztráta po zdanění -</i> 5.460

5.5. SWOT analýza marketingové a obchodní činnosti klubu

Na základě analytické části lze popsat vnitřní a vnější činitele, které je nutno při obchodní a marketingové činnosti fotbalového klubu vzít v úvahu.

5.5.1. Vnitřní činitele

Silné stránky	Slabé stránky
Vyrovnané efektivní hospodaření umožňující stabilizaci a další rozvoj klubu	Absence jednoho generálního sponzora, který by přispíval vyšší finanční částkou
Velký zájem statutárního města Olomouc na rozvoji fotbalového klubu	Menší možnosti reklamního plnění (nelze změnit název stadionu, zaplněné reklamní plochy na dresech)
Kvalitní práce s mládežnickými týmy, silná mládežnická základna – výnosy z prodeje odchovanců	Provoz, údržbu i rozvoj stadionu platí klub na rozdíl od jiných ligových klubů zcela sám bez cizí účasti
Využití úspěšného jména klubu Sigma Olomouc pro jednání se sponzory a možnými partnery	Za jistých okolností nízký počet pracovníků klubu znamenající ztracenou příležitost
Dlouhodobá koncepční spolupráce se stávajícími obchodními partnery	Zdaleka ne stoprocentní podpora vedení u vlastních fanoušků
Zkušené a schopné funkcionáři klubu	
Kooperace akciové společnosti a občanského sdružení SK Sigma Olomouc	

Největší zátěží pro klub je skutečnost, že veškerý majetek, který využívá, zároveň i vlastní a tudíž ho musí spravovat, vynakládat prostředky na jeho opravy, údržbu a provoz. V tomto ohledu je ve velké nevýhodě vůči ostatním ligovým klubům:

Kluby s rozpočty nad 100 mil.Kč/rok

- 1) AC Sparta (sponzoři: dříve Eurotel, Toyota, silný vlastník v investiční společnosti J&T)
- 2) SK Slavia (sponzoři: dříve Carrefour, ČSA (státní.podnik! – 40 mil.Kč/rok, zahraniční vlastník)

Kluby s rozpočty kolem 100 mil.Kč/rok

- 3) FK Teplice (majitel vč. stadiónu firma GLAVERBEL)
- 4) Slovan Liberec (hlavní akcionář Precióza, stadión odkupuje Město po 20 mil.Kč/rok do celkové sumy 150 mil.Kč)
- 5) Brno (stadion vlastní a platí město, to zajistilo i hlavního sponzora Firmu SKANSKA DS – bývalé DS Olomouc)
- 6) Baník Ostrava (klub vlastní skupina podnikatelů kolem tenisu – Petera a spol., po získání titulu v roce 2004 provedli výprodej hráčů ...)
- 7) Mladá Boleslav (stadión vlastní, platí a buduje město, sponzoři Čedok, VW)

Rozpočty klubů srovnatelných s SK Sigma Olomouc, ale...

- 8) Jablonec (město buduje stadion za 200 mil.Kč, platí jeho provoz)
- 9) Příbram (obdobně jako Jablonec, i když pomaleji)
- 10) Viktoria Plzeň (město vlastní a platí provoz a údržbu stadionu a jeho rozvoj, sponzorem je Škoda Power atd.)
- 11) Most (stadión vlastní, provozuje a financuje včetně rozvoje město)
- 12) Uh. Hradiště - Slovácko (stadión je města, vybudován za 220 mil.Kč ze státních a městských peněz, klubu symbolicky pronajat)
- 13) **Sigma Olomouc** – jen díky aktivnímu saldu z přestupů se zatím daří při rozpočtu cca 55 mil.Kč nakonec dosáhnout obrát na úrovni 90 mil. Kč ročně.

Město na provozní náklady nepřispívá, stadión a sportovní areály

nevlastní. Navyšováním ZK v objemu 38 mil. Kč v letech 2001 až 2006 a spolu s Olomouckým krajem dotací v celkovém objemu 13 mil.Kč pomohlo zaplatit 50% investičních nákladů na stavbu severní tribuny z let 1999 až 2000 a z 1/3 zaplatit umělý trávník v roce 2003. (5)

5.5.2. Vnější činitelé

Příležitosti	Ohrožení
Obrovská popularita fotbalu jak v regionu, tak v celé zemi, podpořená úspěchy národní reprezentace i klubu	Pokles zájmu veřejnosti o fotbal způsobený korupčním skandálem
SK Sigma Olomouc je jediným prvoligovým fotbalovým klubem v regionu	Zvyšující se popularita konkurenčních sportů, např. florbalu
Užší spolupráce s představiteli fanoušků, využití webových stránek	Přehlížení moravského fotbalu v rámci ČMFS, vše podstatné se soustředí do Čech
Nové skupiny diváků, místo chuligánů rodiny s dětmi	Konkurence v podobě městského rivala HFK Olomouc
Lepší prezentace fotbalu na veřejnoprávní televizi	Sponzoři v regionu mají na výběr nově i prostějovský basketbalový klub hrající nejvyšší domácí soutěž
Pokračování v úspěšné práci s mládeží, vyhledávání talentů v celém regionu	

6. Vliv sportovního úspěchu resp. neúspěchu na finanční situaci fotbalového klubu

6.1. Vliv na příjmovou stránku klubu

6.1.1. Příjem z prodeje hráčů

V období kdy se týmu daří, sbírá úspěchy a hráči hrají ve formě, se klubu naskýtá jedinečná možnost této situace využít a zareagovat na potenciální nabídky na prodej svých hráčů, kteří navíc dobrými výkony zvyšují svou hodnotu. Pro některé kluby jsou příjmy z prodeje a hostování hráčů často jedním ze stěžejních příjmů do klubového rozpočtu. Proto je pro klub důležité mít širokou mládežnickou základnu, dobře s ní pracovat, vychovávat si kvalitní odchovance a vhodně skládat hráčský kádr tak, aby mužstvo pracovalo co možná nejlépe a zájem o hráče byl trvalý.

Samozřejmě, že čím je hráč mladší a kvalitnější, tím je o něj větší zájem a zároveň je i jeho cena na přestupním trhu vyšší, úměrně jeho kvalitám. A pokud je hráč opravdu kvalitní, je pravděpodobné, že o něj projeví zájem i některé zahraniční kluby. Ty pak povětšinou disponují silnějším kapitálem a jsou ochotné zaplatit za hráče mnohem vyšší odstupné než české kluby. Přestupní částky v rámci tuzemského přestupního trhu jen výjimečně přesahují dvacetimilionovou hranici, do zahraničí hráči přestupují za částky i přes sto milionů korun.

V případě neúspěšného klubu je logicky pravděpodobné, že o průměrné nebo dokonce podprůměrné hráče, nikdo zájem mít nebude. Naopak pokud se bude klub chovat racionálně, takových hráčů se bude snažit zbavit, samozřejmě za minimální cenu, a sám bude muset angažovat kvalitnější hráče z jiných klubů, nebo doplnit kádr vlastními talentovanými odchovanci.

Konkrétně SK Sigma Olomouc z velké části spoléhá na příjmy z prodeje hráčů a v posledních letech prodala hned několik kvalitních hráčů do renomovaných evropských klubů. Ve veleúspěšné sezóně 1991/1992, kdy Sigma zažila skvělou jízdu Pohárem UEFA, v kádru nastupoval mladý Pavel Hapal, v těžkých zápasech se ukázal ve výborném světle a vysloužil si tak přestup do bundesligového Bayer 04 Leverkusen. Z přestupu samozřejmě profitoval i jeho mateřský klub. V roce 1994 klub výhodně

prodal Radoslava Látala do německého Schalke 04, v roce 2000 pak čerstvého vicemistra Evropy do 21 let a účastníka Olympijských her v Sydney Marka Heinze za 53 milionů korun do Hamburgeru SV, o rok později také za 54 milionů do stejného klubu dnes reprezentačního obránce Tomáše Ujfalušiho. V následujících letech skončil ve světě trend přemrštěných přestupních částek, fotbalové kluby odmítly dávat za hráče tak vysoké sumy, raději sáhly po hráči, kterému končila smlouva a byl tedy zadarmo. To se promítlo i do přestupů českých hráčů, a tak olomoučtí hráči Horák a především pak Rozehnal odešli do zahraničí (Sparta+Zenit Petrohrad a Club Bruggy) za částky „pouze“ kolem dvaceti milionů. Posledním velkým přestupem byl pro Sigmu odchod Aleše Urbánka do Spartaku Moskva za 42 milionů korun. K vysokým přestupním částkám za hráče přibyla v roce 2005 i částka 46,62 mil. Kč, která byla tvořena smluvními podíly z přestupu bývalých hráčů Sigmy a solidárních příspěvků. (11) (12)

6.1.2. Vstupné a startovné

Pokud chceme hodnotit vliv sportovního úspěchu na vývoj příjmů ze vstupného, musíme rozlišit dvě zcela odlišná fotbalová prostředí. Jedná se o sportovní, společenské a ekonomické podmínky podobné těm v České republice, a na druhé straně podmínky většinou zemí Západní Evropy. Ve vyspělých fotbalových zemích je návštěva fotbalového utkání společenskou událostí. Zápasy často navštěvují celé rodiny s dětmi, na stadion se přicházejí bavit i několik hodin před výkopem fotbalového utkání. Kromě zápasu je pro ně připravena pestrá paleta doprovodného programu, z návštěvy fotbalu se stává zábava pro celou rodinu na celý den. Na stadionech je běžně velice vysoká návštěva, při kapacitách stadionů kolem 30 tisíc míst a i přes mnohonásobně vyšší cenu vstupenky než na českých stadionech je často vyprodáno. Naproti tomu v domácích podmínkách se zápasy hrají povětšinou před poloprázdnými tribunami, diváci často usedají na sedačky i několik minut po zahajovacím výkopu a odcházejí ze sedadel ještě před koncem zápasu. Fotbal je zde zábavou spíše pro muže, rodiče se obávají vzít děti na fotbal s ohledem na všudypřítomnou vulgaritu a občasný rasismus, ze strachu před násilím.

V českých podmínkách určuje velikost divácké návštěvy především atraktivita soupeře, počasí v době zápasu a počet obyvatel v dané lokalitě. Znatelné rozdíly v návštěvnosti lze zaznamenat až mezi nejvyšší soutěží a nižšími ligami. Sportovní

úspěchy se pak do návštěvnosti promítají spíše při zápasech evropských pohárů, zejména při duelech atraktivními soupeři. V loňské sezóně vydělala Sigma na vstupném ze tří domácích zápasů poháru Intertoto 3 miliony korun, což bylo zhruba stejně jako bylo vybráno ze vstupného na všechny domácí ligová utkání dohromady. Přeci jen atraktivní soupeři a velký zájem o vstupenky umožnili klubu razantně zvýšit ceny vstupenek na tyto zápasy.

Příjmy ze vstupného z ligových utkání v jedné sezóně tvoří pouze 4% celkových příjmů klubu. I proto je pro klub než snaha přivést diváky do ochozů stadionu důležitější práce v marketingu při spolupráci se stávajícími a budoucími obchodními partnery, bohužel pro diváky i samotné hráče, kteří mnohdy hrají svá utkání za komorní atmosféry. Přitom plný stadion povzbuzujících diváků je často dvanáctým hráčem domácího týmu a žene své miláčky za vítězstvím.

Ve fotbalových zemích je mentalita fotbalových fanoušků zcela odlišná. Každý zápas, i proti týmu z konce tabulky, je téměř vyprodaný. V Anglii průměrné využití stadionu přesahuje 94 procent. Poptávka tak málem převyšuje nabídku, takže kluby si mohou dovolit opatrně zvedat ceny lístků. Fanoušci fotbalem žijí, každý zápas je pro ně velkou událostí, a proto i neúspěchy v soutěži je neodradí od dalších návštěv fotbalových utkání. K tomu, aby existovala podobná „fotbalová kultura“ i v České republice je třeba se zbavit vulgární a nepřátelské atmosféry na stadionech a také se přiblížit fotbalovým zemím i v oblasti ekonomické.

Tabulka č.5- Porovnání příjmů ze vstupného v ČR a v zahraničí

Země	Česko	Německo
Fotbalový klub	SK Slavia Praha	Borussia Dortmund
Průměrný počet diváků na 1 zápas (za aktuální sezónu)	4200	78 667
Průměrná cena vstupenek v (Kč)	80 Kč	624 Kč (20,- EUR á 31,20)
Hrubý výnos na 1 utkání v (Kč)	336 000,- Kč	49 088 208,-Kč
Vynásobeno počtem domácích utkání za sezónu 2003/2004*	5 040 000,-	834 499 536,-Kč
Celkový rozpočet klubu v mil (Kč)-plánovaný na 2003/2004(odhady)	135.000.000.-Kč	2 250 000 000.-Kč

*1. Gambrinus liga 30zápasů/15 na domácím stadionu, 1.Bundesliga 34/17

Zdroje:

<http://www.fussball-pur.de/index.php?site=liga/zuschauer&liga=1&saizon=2003-04&order=verein>

http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000087

<http://www.slavia.cz/data/dalsi/vstupenky.doc- Slavia Praha, created by CZI>

[http://www4.sportfivetixx.com/shops/index.php3?state=3&wes=714073bafb7b45a20&performanceid=1326&pricelist=1-\(c\) 1996 - 2004 Borussia Dortmund GmbH & Co Kvas](http://www4.sportfivetixx.com/shops/index.php3?state=3&wes=714073bafb7b45a20&performanceid=1326&pricelist=1-(c) 1996 - 2004 Borussia Dortmund GmbH & Co Kvas)

Pro porovnání – v sezóně 1999/2000 se umístil SK Sigma Olomouc v ligové tabulce na 12. místě, udržení v nejvyšší soutěži klub definitivně potvrdil až vítězstvím v posledním kole. Průměrný příjem z ligového utkání v této velice nepovedené sezóně byl 102.782,- Kč při průměrné návštěvě 6655 diváků na zápas. Oproti tomu v sezóně 1998/1999, kdy Sigma obsadila konečnou čtvrtou příčku a vybojovala tak účast v Poháru UEFA byla průměrná návštěva 6768, což je při značně rozdílných výsledcích týmu jen o 113 diváků na zápas více. Průměrný příjem z ligového utkání v ročníku 1998/1999 byl sice přes vyšší návštěvnost nižší než v následujícím ročníku, 86.123,- Kč, bylo to však způsobeno zdražením vstupenek o 10 korun od sezóny 1999/2000. (11) (12)

Z následující tabulky je patrné, že umístění a výsledky týmu na návštěvnost utkání vliv nemají: (20)

Tabulka č.6:

Ročník	Průměrná návštěva	Umístění
2001/2002	5627	10.
2000/2001	7722	3.
1999/2000	6655	12.
1998/1999	6768	4.
1997/1998	4972	3.
1996/1997	5588	8.
1995/1996	5202	2.
1994/1995	5262	8.
1993/1994	5835	7.
1992/1993	6797	5.
1991/1992	7507	3.
1990/1991	6212	3.
1989/1990	6075	8.
1988/1989	7948	10.
1987/1988	8820	5.
1986/1987	7397	14.
1985/1986	8400	4.
1984/1985	9576	6.
1982/1983	8162	16.

Další finanční příjmy plynoucí ze sportovních úspěchů představuje startovné za účast v evropských pohárech a další bonusy za dílčí úspěchy v nich dosažených. Nejvýnosnější je v tomto směru milionářská Liga mistrů, ve které si každý klub přijde nejméně na částku zhruba 100 000 000,- Kč. Následují „chudší příbuzní“, Pohár UEFA a Pohár Intertoto. Tyto soutěže již nejsou tak kvalitně obsazené a tudíž i mírně ztrácejí na atraktivitě, z toho plynou i mnohem nižší bonusy. Může se dokonce stát, že v případě duelu s výrazně neatraktivním soupeřem, např. z Ázerbájdžánu, a brzkého vyřazení, zaznamená klub při bilancování svého účinkování v poháru finanční ztrátu. Liga mistrů se tak stává jedinou evropskou pohárovou klubovou soutěží, která přinese klubu jistý zisk. I proto je tak složité vůbec se do ní dostat, v historii samostatné České republiky si

tuto prestižní soutěž zahrála pouze Sparta Praha (6x), ostatní týmy ucházející se o účast v soutěži skončily před branami soutěže v kvalifikaci (Slavia Praha, Teplice, Slovan Liberec, Baník Ostrava, Mladá Boleslav).

V následující tabulce je znázorněno, jak si může klub dobrými výsledky vylepšit své konto. Pokud bychom nepočítali příjmy z reklamy a prodeje televizních práv, které se liší v závislosti na ekonomické síle fotbalového trhu země daného zástupce v Lize mistrů, můžeme porovnat rozdíly mezi klubem úspěšným a neúspěšným. Když vezmeme nejslabšího účastníka z tabulky (RSC Anderlecht, v 6 zápasech základní skupiny všechna střetnutí prohrál a nepostoupil tak do dalších kol) a konečného vítěze soutěže (FC Liverpool), rozdíl v odměnách mezi oběma kluby je 21 milionů švýcarských franků, tj. zhruba 357 milionů korun! To je rozdíl mezi vítězem a poraženým.

(Tabulka je na následující straně)

Tabulka č.7 - Výdělků jednotlivých týmů za účast v Lize mistrů v ročníku 2004/2005

(částky jsou v tisících švýcarských franků – směnný kurz cca 1CHF = 17 Kč) (17)

TEAMS	GROUP MATCHES				Market Pool incl. additional	1st knock-out round	FINAL PHASE			TOTAL CHF
	participation bonus	additional participation bonus	match bonus	performance bonus			Quarter- finals	Semi-finals	Final	
Group A										
Olympique CFP	2 500	250	3 000	1 750	4 217					11 717
Liverpool FC	2 500	250	3 000	1 750	20 028	2 500	3 000	4 000	10 000	47 928
AS Monaco FC	2 500	250	3 000	2 000	11 454	2 500				21 704
RC Deportivo La Coruña	2 500	250	3 000	500	9 490					15 740
Group B										
FC Dynamo Kyiv	2 500	250	3 000	1 750	295					7 795
Bayer 04 Leverkusen	2 500	250	3 000	2 000	11 027	2 500				21 277
Real Madrid CF	2 500	250	3 000	2 000	11 350	2 500				21 600
AS Roma	2 500	250	3 000	250	10 800					16 800
Group C										
FC Bayern München	2 500	250	3 000	1 750	15 956	2 500	3 000			28 956
AFC Ajax	2 500	250	3 000	750	5 975					12 475
Juventus FC	2 500	250	3 000	2 750	9 670	2 500	3 000			23 670
Maccabi Tel-Aviv FC	2 500	250	3 000	750	1 160					7 660
Group D										
Manchester United FC	2 500	250	3 000	2 000	15 464	2 500				25 714
Fenerbahçe SK	2 500	250	3 000	1 500	5 904					13 154
AC Sparta Praha	2 500	250	3 000	250	179					6 179
Olympique Lyonnais	2 500	250	3 000	2 250	18 613	2 500	3 000			32 113
Group E										
PSV Eindhoven	2 500	250	3 000	1 750	7 553	2 500	3 000	4 000		24 553
Panathinaikos FC	2 500	250	3 000	1 750	4 661					12 161
Rosenborg BK	2 500	250	3 000	500	3 579					9 829
Arsenal FC	2 500	250	3 000	2 000	26 666	2 500				38 916
Group F										
FC Barcelona	2 500	250	3 000	1 750	15 259	2 500				25 259
FC Shakhtar Donetsk	2 500	250	3 000	1 000	267					7 017
AC Milan	2 500	250	3 000	2 250	17 448	2 500	3 000	4 000	6 000	40 948
Celtic FC	2 500	250	3 000	1 000	9 658					16 708
Group G										
Werder Bremen	2 500	250	3 000	2 250	16 457	2 500				20 957
Valencia CF	2 500	250	3 000	1 250	16 003					23 003
RSC Anderlecht	2 500	250	3 000	-	3 532					9 282
FC Internazionale	2 500	250	3 000	2 300	9 670	2 500	3 000			23 420
Group H										
PFC CSKA Moskva	2 500	250	3 000	1 250	2 046					9 046
Paris Saint-Germain FC	2 500	250	3 000	1 000	12 886					19 636
Chelsea FC	2 500	250	3 000	2 250	26 357	2 500	3 000	4 000		44 057
FC Porto	2 500	250	3 000	1 500	2 991	2 500				12 741
TOTAL										
In respect of 32 UCL teams	69 000	9 000	93 000	49 000	220 015	40 000	26 000	16 000	16 000	693 015

Poznámka: v horním řádku zleva - týmy, účastnický bonus, další účastnický bonus, zápasový bonus, výsledkový bonus, podíl z reklamy a prodeje televizních práv, první vyřazovací kolo, čtvrtfinále, semifinále, finále, celkem.

6.1.3. Prodej reklamy

Prodej reklamy je jedna z nejdůležitějších obchodních činností klubu. Na kvalitní spolupráci s obchodními partnery stojí celý klub. Je to zároveň také činnost, ve které lze nejlépe zúročit úspěchy týmu na poli sportovním. Přeci jen pokud se může

klub při nabízení spolupráce s potenciálním sponzorem opřít o výborné sportovní výsledky, je to určitě velká výhoda. Sponzoring je obchod. Klub za peníze, které dostává, prezentuje svého partnera při zápasech popř. i mimo sportovní kolbiště. A úspěšný tým je veřejnosti více na očích než klub ze středu tabulky. S úspěchy přichází zájem médií, týmy z čela tabulky hrají své zápasy častěji za přítomnosti televizních kamer, více se o nich píše v novinách i na internetu, klub vstupuje více do podvědomí veřejnosti. Pro sponzory se tak obzvláště atraktivními stávají reklamní plochy na dresech, reklamní panely kolem hřiště, především pak ty v záběru televizních kamer a jméno stadionu, pokud jej klub nabízí sponzorům (např. AC Sparta Praha – Toyota Arena). A to je přesně voda na mlýn pracovníků marketingu v klubu. O spolupráci s klubem projevuje zájem čím dál více firem, sponzorský pool se rozšiřuje, částky jsou vyšší a klub tak získává potřebné finance k naplnění rozpočtu.

Obvyklou praxí je i sjednávání krátkodobých sponzorských smluv, třeba pouze na jedno utkání. Buď se chce sponzor prezentovat jako partner určitého utkání nebo divácké soutěže a nebo se chce objevit v televizi, a tak si zaplatí za reklamní panel, který je v záběru televizních kamer. Při zápasech evropských pohárů s atraktivními soupeři je o takové krátkodobé smlouvy zvýšený zájem a klub si tak může říct o vyšší finanční plnění ze strany sponzora.

Během zápasů evropských pohárů má klub ještě jednu možnost jak vydělat na reklamě, prodat veškeré pozice pro reklamní panely jedné společnosti, nejčastěji ze země odkud pochází soupeř klubu. Tuto možnost využila i olomoucká Sigma při zápase Poháru Intertoto s německým Hamburgerem SV. Vzhledem k tomu, že její sponzorské smlouvy se vztahují pouze na zápasy I. Gambrinus ligy, poháru ČMFS a přátelská utkání, mohla s veškerými reklamními pozicemi nakládat dle svého uvážení, a proto využila výhodné nabídky a prodala většinu reklamních pozic (panely v záběrech televizních kamer) německé společnosti. Stejně tak učinila i Slavia Praha při domácím zápase Poháru UEFA s italským Palermem.

Menším omezením pro kluby hrající evropské poháry je nařízení UEFA, které povoluje klubu umístit na hráčský dres mimo loga dodavatele dresů jen jednu reklamu. O to větší hodnotu pak taková reklama má.

6.1.4. Prodej zboží

Rozdíly v objemu prodeje klubových suvenýrů v ČR jsou v porovnání s fotbalovými zeměmi značné. Je to dáno velikostí fanouškovských základen, ale i třeba relativně užším sortimentem v domácích Fanshopech. V zahraničí je obchod s klubovými suvenýry obrovský byznys, malé prodejny v Čechách vypadají oproti obrovským megastorům v Anglii směšně. I sortimentní nabídka u nás zaostává, kromě replik dresů a několika málo doplňků si toho fanoušek moc koupit nemůže. Například anglická Chelsea má v nabídce suvenýrů a oblečení s logem klubu i široký výběr pro ženy, na které se u nás zapomíná. Při pohledu na její celkovou nabídku by se dalo tvrdit, že Chelsea má více kategorií zboží než české kluby druhů zboží! (19)

Nyní o prodeji suvenýrů z jiného pohledu – když fotbalový velkoklub Real Madrid kupoval v roce 2003 Davida Beckhama z Manchesteru United za 35 milionů eur, věděl, že se mu tato vysoká investice do posílení hráčského kádru vrátí jen v prodeji replik dresů se jménem „Beckham“ na zádech! Tato skutečnost je však dána obrovským počtem příznivců klubu nejen ve Španělsku, ale po celém světě, zejména pak v Asii.

Na takové úrovni je obchod s klubovými suvenýry ve velkoklubu. V Českých zemích se prodej suvenýrů teprve rozvíjí, chybí i zákazníci podobných obchodů. Proto je i prodej tohoto zboží na úspěšnosti klubu víceméně nezávislý. Viditelnější nárůst snad může nastat při zápase evropského poháru, kdy přijede větší počet fanoušků hostujícího týmu, kteří si na památku zakoupí např. klubové šály či dresy. V českých fotbalových klubech představuje merchandising necelé jedno procento celkových příjmů.

V případě úspěšného vystupování klubu v lize a vybojování účasti v evropském poháru může klub vydělat na prodeji suvenýrů vztahujících se k zápasům s atraktivními soupeři. Jedná se především o vlaječky, čepice a trička nesoucí loga soupeřících týmů, popř. i datum zápasu. V zahraničí je pak sortiment takovýchto upomínkových suvenýrů opět mnohem širší.

Výborným marketingovým tahem silného a úspěšného klubu může být změna klubového loga, což znamená obrovský zájem o zboží s novým logem a tím pádem i obrovské zisky. Tento tah použila londýnská FC Chelsea v roce 2005, konkrétně její ředitel Peter Kenyon. Ten již dříve působil v konkurenčním Manchesteru United,

v klubu, který již několik let zaznamenává nejvyšší roční příjmy mezi všemi fotbalovými kluby na světě. A po změně klubového loga, které vyvolalo u fanoušků nákupní horečku, připravuje do dalších let další geniální krok – hodlá změnit dodavatele dresů. A to bude znamenat znovu další velké nákupy. Pro porovnání, pražská Sparta po ukončení sponzorské smlouvy s firmou Eurotel, stále prodává pouze repliky dresů ze sezóny 2005/2006 s nápisem Eurotel na přední straně dresu. Repliky aktuálního dresu neprodává, nejspíš čeká na uzavření smlouvy s novým partnerem. I zde je vidět, že příjmy z prodeje suvenýrů nejsou pro domácí kluby až tak důležité.

6.1.5. Marketingová a televizní práva

Výhradním vlastníkem marketingových a televizních práv pro českou fotbalovou ligu je Českomoravský fotbalový svaz, a ten je převedl na společnost STES. Peníze z prodeje těchto práv pak rozděluje mezi týmy první a druhé Gambrinus ligy a reprezentačních družstva do 21 let a „A“ tým. Na utkání pohárových soutěží se však tato práva nevztahují. V případě Ligy mistrů vlastní veškerá marketingová a televizní práva UEFA a ta pak část výtěžku z jejich prodeje rozděluje mezi jednotlivé účastníky soutěže. Jedná se o 75% z celkové sumy převyšující 7 miliard korun. Peníze jsou pak rozděleny mezi účastníky soutěže nerovnoměrně, výši podílu ovlivňují dva faktory:

- výsledky v soutěži
- síla televizního trhu v zemi odkud klub pochází

Oba faktory klub ovlivnit nemůže, pokud tedy chce dosáhnout co nejvyššího zisku, je nutné uspět na hřišti. V případě Poháru UEFA a Intertoto Cupu mají kluby co se týče marketingových práv již větší volnost. Zatímco v Lize mistrů jsou jakékoliv reklamy obchodních partnerů klubu zakázány, zde má klub volnou ruku. Může všechna práva nebo jejich část prodat a získat tím nemalé finanční prostředky. SK Sigma Olomouc získal z prodeje televizních práv na dva zápasy Intertoto Cupu s německými soupeři částku cca jeden milion korun a z prodeje reklamy pak dalších 250 tisíc. V případě slabého neatraktivního soupeře jsou pak příjmy z prodeje televizních práv minimální, ne-li nulové. Ani příjmy z reklamy v tomto případě nejsou nijak vysoké. (5)

6.1.6. Ostatní

S úspěchy klubu a postupem do některého z evropských pohárů se mohou objevit zcela nové zdroje příjmů. Například když Sigma letěla na zápasy Intertoto Cupu s německými Dortmundem a Hamburkem, nabídla svým obchodním partnerům možnost leteckého zájezdu na tato fotbalová utkání na Vestfálském stadionu v Dortmundu a v AOL Areně v Hamburku. Svými obchodními partnery zaplnila místa v letadle, která by jinak zůstala nevyužita a vydělala tak na těchto zájezdech 500 tisíc korun. (5)

Za umístění v ligové tabulce na konci sezóny, popř. za úspěšnou účast v evropském poháru, inkasuje klub bonusy od svých obchodních partnerů, pokud jsou tedy bonusy smluvně domluvené.

Tabulka č.9 - Porovnání příjmů klubů hrajících evropské poháry:
(v milionech korun)

Klub	Vstupné	Reklama	TV práva	Od UEFY	CELKEM
SK Sigma Olomouc (Intertoto Cup)	3,0	0,25	1,0	1,8	6,05
AC Sparta Praha (Liga mistrů)	23	105			128

V tabulce jsou započítány pouze příjmy, které přímo souvisí s účastí klubu v evropském poháru. Příjmy z ligy apod. zahrnuty nejsou.

V tabulce naopak nejsou započítány další příjmy, např. z nově uzavřených sponzorských smluv na základě účasti v evropských pohárech, vyplacení bonusů od stávajících sponzorů, z činnosti spojené s účastí v pohárech (pořádání zájezdů, prodej reklamních předmětů vztahujících se k pohárovým zápasům,...)

Z tabulky je na první pohled patrný obrovský rozdíl v příjmech klubů. Ten je dán především mnohem větším zájmem diváků i sponzorů o Ligu mistrů. V Intertoto Cupu

nehrají evropské velkokluby, fotbalových hvězd je k vidění jen minimum, Liga mistrů je soutěží nejlepších fotbalových týmů Evropy, ve kterých nastupuje mnoho fotbalových osobností. (4)

6.2. Vliv na výdaje klubu

6.2.1. Náklady na lidské zdroje

Sportovní úspěch a účast v evropských pohárech neznamenají pro klub pouze příjmy. S povinností sehrát další utkání, přicházejí i nové náklady. Jedná se hlavně o náklady spojené s pořádáním domácích pohárových zápasů, odměny pro pořadatelskou službu a odměny pro hráče spojené s herními výsledky. Náklady Sigmy na uspořádání tří zápasů Intertoto Cupu dosáhly 0,5 mil.Kč, hráčům bylo na prémiích vyplaceno 1,2 mil. Kč. (5)

V ligových utkáních je dnes běžná praxe motivačních prvků, kdy hráči kromě fixního příjmu dostávají další prémie odvislé od výsledku utkání. klub tak nemusí platit hráčům vysoké mzdy za špatné výkony, hráči si naopak dobrými výsledky mohou vydělat mnohem více.

Pokud se týmu delší dobu nedaří v domácí soutěži, pohybuje se pouze ve středu tabulky nebo hraje dokonce o záchranu, sahá klub buď k nákupu posil nebo častěji pak k výměně trenéra. V případě výměny trenéra musí klub dodržet smlouvu s odstupujícím trenérem a dále mu vyplácet smluvenou mzdu nebo mu zaplatit odstupné v dohodnuté výši. K tomu samozřejmě vyplácí mzdu a bonusy i novému trenérovi. Zrovna k této situaci došlo nedávno i v SK Sigma Olomouc, kdy byl pro neuspokojivé výsledky odvolán od „A“ týmu trenér Vlastimil Palička, který v klubu působil teprve 2 měsíce, a nahradil jej bývalý hráč Sigmy a navrátilce z ruského Petrohradu, Vlastimil Petržela. Klub se tak dostal do nezáviděníhodné situace, kdy musí platit dvěma trenérům.

6.2.2. Přestupy a hostování hráčů

Přestupy hráčů jsou součástí fotbalu a jsou zcela běžnou praxí. Pokud je však klub mimořádně úspěšný v domácí lize a získá tudíž možnost hrát kvalifikaci Ligy mistrů nebo přímo hlavní soutěž, snaží se před prvními zápasy co možná nejvíce posílit, aby v soutěži uspěl. Pokud si klub vybojuje právo hrát předkolo Ligy mistrů, snaží se

nakoupit kvalitní hráče, kteří by mu pomohli dostat se do hlavní soutěže. To však znamená milionové výdaje. Postupem do hlavní soutěže však klub získává minimálně 100 milionů korun, což je několikanásobně více než kolik vložil do posílení hráčského kádru. Navíc si může v klidu dovolit dále posilovat, aby uspěl i v hlavní soutěži. Současně tím posiluje i kádr pro ligová utkání, což mu umožňuje opět bojovat o nejvyšší příčky v domácí lize a tudíž o posty znamenající možnost hrát Ligu mistrů i v další sezóně.

K příchodu hráčů může dojít i v době, kdy se týmu nedaří nebo když se hráč zraní a je potřeba sehnat náhradu. Noví hráči tak přicházejí s tím, že tým pozvednou a budou přicházet lepší výsledky.

6.2.3. Investice

K investiční činnosti může klub sáhnout pokud chce zlepšit stávající podmínky na stadionu a zlepšit si tak své jméno nejen u domácích fanoušků, médií, ale třeba i ve fotbalové Evropě. Může se jednat o drobné úpravy na stadionu, např. vybudování nových sociálních zařízení, rozšíření stánků s občerstvením, připojení k internetu v sektoru pro novináře a v press centru, vybudování kamerového systému, pro usnadnění práce policie a pořádkové služby, atd. Klub se také na základě postupu do pohárů může rozhodnout rozšířit kapacitu stadionu.

K investicím však může být klub také donucen různými nařízeními fotbalového svazu nebo Evropské fotbalové unie. Existuje seznam podmínek, které musí klub splnit, aby na svém stadionu mohl hrát zápasy evropských pohárů. Pokud by tato nařízení stadion nespĺňoval, byl by klub nucen odehrát domácí utkání na jiném stadionu, který všechny normy UEFA splňuje. Těchto kritérií je více, např. předepsané rozměry hřiště, povinnost, aby všechna místa pro diváky byla k sezení, apod.

Podobná pravidla má i ČMFS, jejich dodržení je podmínkou udělení licence klubům. Svaz se snaží pomocí těchto pravidel zlepšit podmínky na stadionech, zvýšit bezpečnost, ale i třeba zajistit regulérnější podmínky samotné hry (vyhřívané trávníky,...). Tato pravidla jsou známa pod názvem „Stadiony 2003“ resp. „Stadiony 2010“.

6.2.4. Ostatní

Úspěšná vystoupení a dobré jméno klubu v Evropě mohou svým chováním pokazit neukáznění fanoušci. Zejména bohužel často slýchaná rasistická hesla znamenají pro kluby vysoké pokuty a další sankce, včetně hrozby vyloučení ze soutěže. Pokuty se obvykle pohybují ve výši desítek tisíc švýcarských franků resp. euro, např. pražská Sparta byla potrestána za projevy rasismu ze strany fanoušků při zápase Ligy mistrů s Ajaxem Amsterdam pokutou 32 tisíc euro a uzavřením části stadionu v následujícím zápase s Arsenalem, čímž přišla i o dalších několik milionů ze vstupného. Fanoušci však svým chováním Spartu poškodili znovu a klub dostal další pokutu za rasismus svých fanoušků - za výstřelky při utkání s Thunem musel zaplatit 60 tisíc švýcarských franků a nesměl prodávat vstupenky pro své fanoušky na utkání s Ajaxem v Amsterdamu. Kromě zbytečně vysokých výdajů na pokuty si klub navíc nadělal v Evropě ostudu. Stejně tak jako rasismus na stadionu, ubližují klubu i výtržnosti fanoušků při zápasech, používání nepovolené pyrotechniky, vyhazování předmětů na hrací plochu atd. Pokud některé z přestupků uvede rozhodčí či delegát zápasu do zápisu o utkání, znamenají pro klub v naprosté většině případů vysokou pokutu. (4)

Již „příjemnějšími“ náklady jsou pro klub náklady spojené s cestováním k venkovním pohárovým utkáním. V případě cestování Sigmy Olomouc k zápasům Intertoto Cupu dosáhly náklady výše 2,5 mil. Kč za tři charterové lety a 1,3 mil. Kč za ubytování a stravování pro celou výpravu v místech zápasů. Na cestovné však dostal klub příspěvek od UEFA ve výši 1,8 milionu korun, čímž se mu náklady snížily na 2 mil. Kč. (5)

6.3. V krátkém období

V případě menších výkonnostních výkyvů, které nejsou v žádném případě dlouhodobého charakteru, se výše příjmů ani výdajů klubu nijak zvláště nemění.

Pokud se týmu vydaří šňůra několika vítězných zápasů, pravděpodobně se zvýší i zájem diváků, ale nejspíš jen v řádech několika stovek. Při nízké ceně vstupenky se však tento mírný vzestup zájmu diváků do příjmů klubu nepromítne. Stejně tak tomu je i v době kdy se nedaří, divákům začnou vadit špatné výsledky „jejich“ družstva a

někteří kvůli tomu na fotbal již příště nepůjdou. Ztráty z prodeje vstupenek budou ale malé. V dnešní době spíše než současná forma týmu ovlivňují diváckou návštěvnost počasí, kvalita soupeře a divácky zajímavé události (začátek sezony, příchod posily, výročí a jiné slavnostní příležitosti).

Co se týče prodeje reklamy, jsou veškeré smlouvy většinou uzavírány minimálně na jednu sezónu. V případě úspěchů se však může se sponzorem uzavřít smlouva na jednorázovou reklamní akci na jeden zápas. U televizního utkání je pravděpodobné navýšení finančního plnění, u zápasu evropského poháru samozřejmě rostou ceny reklamy v závislosti na atraktivitě soupeře, popř. fázi soutěže.

Obrovskou výhodou zápasů evropských pohárů je, že se i během několika málo zápasů může díky výborným výkonům hráče jeho cena zvýšit i několikanásobně. Hráč je totiž při takových zápasech mnohem více na očích, zápasy sleduje mnoho fotbalových skautů. Přesně takovým způsobem se zviditelnil 17letý záložník Sigmy Kamil Vacek v zápasech Intertoto Cupu, jeho cena stejně jako zájem od jiných klubů rapidně vzrostly a klub jej mohl výhodně prodat. Vedení se však rozhodlo hráče neprodávat, dále rozvíjet jeho talent a nechalo jej odejít na hostování do německého Bielefeldu.

V krátkém období, opět hlavně při pohárových utkáních, se klubu zvyšuje i prodej klubových suvenýrů, domácí fanoušci i fandové hostujícího družstva mají zájem především o upomínkové předměty vztahující se k utkání.

6.4. V dlouhodobém výhledu

V dlouhodobém horizontu několika let se sportovní úspěchy resp. neúspěchy projevují na ekonomice klubu více. Klub může dlouhodobě kvalitních výsledků patřičně využít nebo mu mohou neúspěchy značně ztížit situaci, např. při vyjednávání o nových sponzorských smlouvách.

V českých podmínkách je zvláštní ta skutečnost, že ani dlouhodobě dobré resp. špatné výsledky nijak razantně neovlivní návštěvnost na stadionech. Při průměrné ligové návštěvě 4085 diváků na zápas (sezóna 2005/2006) se žádný výrazný pokles a bohužel ani nárůst návštěvnosti očekávat nedá. To by se musela výrazně zlepšit úroveň zápasů, což při současném stavu první ligy nehrozí. Chybí osobnosti, hráčská kvalita a

hrací plochy často snižují samotnou kvalitu hry. Příjmy ze vstupného si může klub zvýšit pouze stabilně dobrými výsledky a postupem do pohárové Evropy. Naopak v případě sestupu do nižší soutěže se dá očekávat větší úbytek diváků.

Prodej reklamy podpořený stabilními úspěchy přináší klubu vyšší sumy. Zájem sponzorů roste, stejně tak i výše finančního plnění. Přeci jen je pro firmu prestižnější být partnerem úspěšného klubu. Současní partneři spíše prodlouží smlouvu i na další sezónu, pokud se kluby dohodnou i s navýšením poskytované částky. Sponzorský pool se tak rozrůstá, což je pro klub jedině dobře. Opačné problémy mohou nastat po neúspěšném ročníku. Stávající partneři mohou ztratit zájem na pokračování ve spolupráci a získat nové je o poznání složitější.

Po vydařené sezóně roste zájem o tahouny družstva, kteří byli hlavními strůjci úspěchu. Zájemcům byli hráči na očích navíc delší dobu a tudíž pro ně není případný obchod tak riskantní jako v případě náhlého vzestupu formy, vědí že hráč své kvality má. To má samozřejmě vliv i na výši odstupného, dlouhodobě dobře hrající hráč má také vyšší cenu. V případě dlouhodobých neúspěchů je klub naopak nucen k personálním změnám, ať již se jedná o výměnu trenéra, realizačního týmu nebo nákup posil. Vše znamená pro klub vysoké výdaje.

7. Diskuse

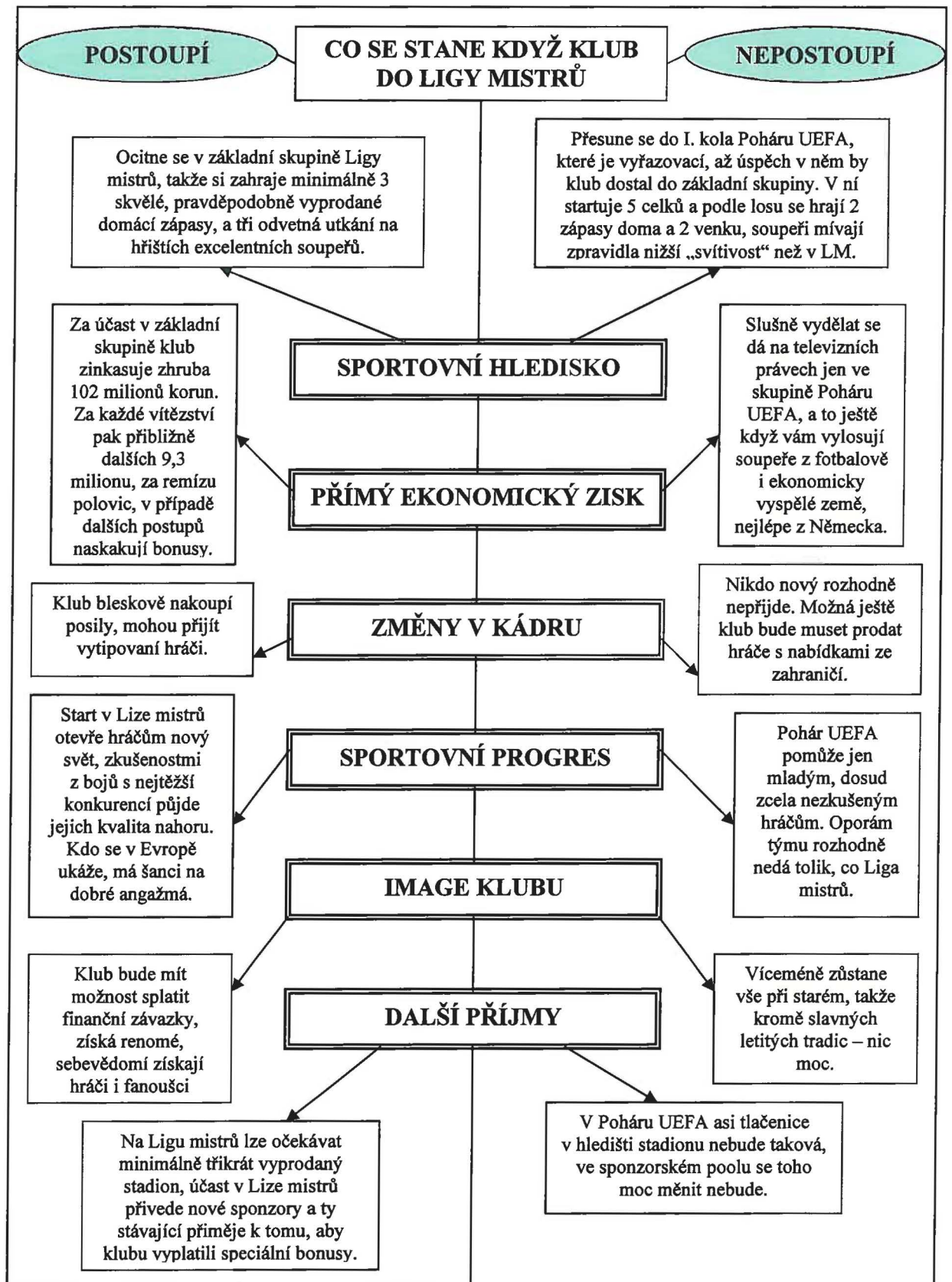
Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat vliv sportovního úspěchu na finanční situaci fotbalového klubu. Analýzu jsem provedl na klubu SK Sigma Olomouc, který v posledních letech střídá úspěšné sezóny s neúspěšnými. Díky těmto nevyrovnaným výkonům jsem měl možnost porovnat stejné finanční ukazatele z dob kdy se klubu dařilo i nedařilo. Srovnával jsem výši příjmů, výdajů a vliv sportovních úspěchů resp. neúspěchů na tyto položky v krátkém a dlouhém období. Pro porovnání příjmů v různých evropských pohárech jsem použil srovnání s AC Sparta Praha, který je dosud jediným účastníkem Ligy mistrů v historii ČR.

Výsledný vliv sportovního úspěchu je z velké části ovlivněn specifickým fotbalovým prostředím v ČR, kdy narozdíl od vyspělých fotbalových zemí příjmy ze vstupného a merchandisingu tvoří jen zlomek z celkových příjmů klubu. Hlavními zdroji příjmu jsou prodej reklamy a prodej hráčů.

Výsledek zkoumání může být pro mnohé překvapující. Pokud není sportovní úspěch opravdu výrazný (v českých podmínkách je jím postup do Ligy mistrů), na finanční situaci v klubu až zase tak velký vliv nemá. Dokonce může klubu přinést i vyšší výdaje bez všemi očekávaných zvýšených příjmů. To se může stát v případě nepříznivého losu v evropském poháru a brzkého vypadnutí. Prodej reklamy sportovní úspěch nijak zvlášť neovlivní, ten je v případě SK Sigma Olomouc dlouhodobou koncepční prací. Snad jen v případě dlouhodobější kvalitní hry týmu by mohl vzniknout zájem o klíčové hráče, čímž by se otevřely možnosti prodeje hráčů za vyšší ceny.

Výjimkou je již zmiňovaný postup do elitní Ligy mistrů. Účast v této soutěži je královsky odměněna, více než sto milionů korun jen za odehrání šesti zápasů základní skupiny. Většina ligových klubů by z této částky žila více než rok, průměrný klub téměř 2 roky. K milionům „startovního“ navíc přibývají další příjmy ze vstupného a podíl z prodeje televizních a marketingových práv od UEFA. Klub se může těšit velkému mediálnímu zájmu, startem a dalšími úspěchy v soutěži evropských velkoklubů si navíc může vybudovat dobré jméno. Vzhledem k nízkému národnímu klubovému koeficientu se však musí české kluby do hlavní soutěže probojovat z kvalifikace. Rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou kvalifikací je popsán v grafu na následující straně:

Obr. č.4: Význam postupu klubu do prestižní Ligy mistrů (2)



V případě výrazného neúspěchu, jímž je sestup do druhé ligy, samozřejmě výrazně klesají veškeré příjmy klubu, především od společnosti STES dostávají druholigové týmy jen asi desetinu toho, co inkasují prvoligové mančafy. Stejně tak klesá i návštěvnost, zájem sponzorů i výše sponzorských smluv.

Stěžejní se tak stává činnost managementu klubu, který pro klub shání obchodní partnery. Ti pak za poskytované protislužby, nejčastěji umístění reklamy na stadionu, přinášejí klubu milionové obnosy, tolik potřebné pro naplnění sezónních rozpočtů. Rovněž je pro klub důležitá práce s mládeží a výchova vlastních kvalitních odchovanců. Klub tak šetří na přestupech miliony a sám může perspektivní hráče draze prodávat.

Přesto je pro klub jakýkoliv, i menší úspěch pozitivem. Přináší novou, vyšší motivaci, zvyšuje sebevědomí i pracovní morálku. Přeci jen, když se daří na poli sportovním, panuje dobrá nálada, vše jde snáze, spokojeni jsou fanoušci i partneři klubu. Pro klub, za kterým jsou vidět dobré výsledky, je snazší udržet si stávající obchodní partnery a získat nové.

8. Závěr

Jsem rád, že jsem mohl psát diplomovou práci na téma, které je mi blízké. Fotbalové prostředí je jistě pro mnoho lidí lákavé a o to, co probíhá v zákulisí, se mnoho lidí a diváků zajímá a pokouší získat co nejvíce informací. Přeci jen je fotbal v České republice národním sportem. Já sám jsem měl možnost se v tomto prostředí pohybovat a podílet se na chodu fotbalového klubu SK Sigma Olomouc. Prostor je to pěkné, všichni zde pracují se společným cílem – tím je udržení fotbalu v Olomouci na co nejvyšších pozicích. Člověk pro to ale musí obětovat mnoho času a úsilí, aby dosáhl kvalitních výsledků, musí být trpělivý a musí mít pevné nervy. Naštěstí, nejen pro olomoucké fotbalové fanoušky, přesně takoví lidé v SK Sigma Olomouc již dlouho pracují.

Doufejme, že v českém fotbale bude pracovat více takových lidí, a že se fotbal bude přibližovat, nejen svou kvalitou, ale i prostředím, evropským fotbalovým zemím v čele s Anglií. Bylo by přece nádherné zažívat tu skvělou fotbalovou atmosféru i na českých stadionech.

Chtěl bych touto cestou poděkovat všem pracovníkům SK Sigma Olomouc, kteří mi poskytli potřebné informace díky nimž tato práce mohla vzniknout, především pak panu Ing. Jaromíru Gajdovi a Mgr. Martinu Rakovi.

Dále bych chtěl poděkovat všem pracovníkům UK FTVS, kteří se v průběhu mého studia na této škole podíleli na poskytování důležitých informací a znalostí pro působení v daném oboru managementu sportu a zároveň vypracování této diplomové práce.

Děkuji paní Ing. Miroslavě Navrátilové, která byla vedoucí mé práce, za odbornou pomoc při jejím zpracování.

9. Seznam použité literatury

Publikace:

1. Čáslavová E., *Management sportu*, Praha: East west Publishing, 2000, 172 str., ISBN 80-7219-010-5.
2. Deník Sport, Vstupenka do ráje, str.4, 24.8.2005.
3. Horáková I., *Marketing v současné světové praxi*, 1. vydání, Praha: Grada, 1992, 364 str., ISBN 80-85424-83-5.
4. Interní materiál AC Sparta Praha, a.s.
5. Interní materiál SK Sigma Olomouc, a.s.
6. Interní materiál SK Sigma Olomouc – zpráva marketingového úseku k 20.9.2005.
7. Kolektiv autorů, *Malá Československá Encyklopedie*, 1. vydání, Academia, 1987, 928 str.
8. Kraft J., Bednářová P., *Ekonomie*, 1. vydání, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003, 181 str., ISBN 80-7083-748-9.
9. Novotný J., *Ekonomika sportu*, 1. vydání, Praha: ISV, 2000, 263 str., ISBN 80-85866-68-4.
10. Růžička A., Jenšík M., Jeřábek L., Káninský J., *SK Sigma Olomouc*, 1. vydání, Nakladatelství Computer Press Books 2004, 88 str., ISBN 80-2510-201-7.
11. SK Sigma Olomouc, Výroční zpráva 2004/2005, 31.8.2005.
12. SK Sigma Olomouc, Výroční zpráva 2000, 22.5.2001.
13. Synek M., *Manažerská ekonomika*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2001, 475 str., ISBN 80-247-9069-6.
14. Topinka J. – Stanjura J., *Občanská sdružení ve sportu*, 1. vydání, Praha: Olympia, 2001, 264str., ISBN 80-7033-223-9.
15. Vachta A., *Občanské sdružení ve sportu a tělovýchově*, Sport-report, 1994.
16. Zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách.

Elektronické zdroje:

17. Internetová prezentace - Financial report 2004/2005, [online], [cit. 2006-08-28], dostupná z <<http://www.uefa.com/newfiles/406745.pdf/>>

18. Internetová prezentace STES, [online], [cit. 2006-09-03], dostupná z
<<http://www.stes.cz/>>
19. Internetová prezentace Chelsea, [online], [cit. 2006-09-03], dostupná z
<<http://www.chelseamegastore.com/>>
20. Internetová prezentace - návštěvnost stadionu, [online], [cit. 2006-09-02],
dostupná z <[http://www.sigmafotbal.cz/?umenu=2-1-5-
&PHPSESSID=2ffbf29565441aec911193f05f521065/](http://www.sigmafotbal.cz/?umenu=2-1-5-&PHPSESSID=2ffbf29565441aec911193f05f521065/)>
21. Internetová prezentace Prodejny Fanshop, [online], [cit. 2006-09-01], dostupná z
<<http://www.sigmafotbal.cz/?umenu=14-1-1-/>>
22. Internetová prezentace Marketing, [online], [cit. 2006-08-20], dostupná z
<<http://www.sigmafotbal.cz/?umenu=4-1-1-/>>
23. Internetová prezentace Historie, [online], [cit. 2006-09-03], dostupná z
<<http://www.sigmafotbal.cz/?umenu=1-3-1-/>>