ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Ekonomické aspekty konkrétního sportovního klubu

Economic aspects of a particular sports club

Bc. Veronika Matulková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika MATULKOVÁ**
Osobní číslo:	**K18N0040P**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Téma práce:	**Ekonomické aspekty vybraného sportovního klubu**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice hospodaření neziskové organizace.
2. Představte analyzovanou neziskovou organizaci.
3. Analyzujte hospodaření vybrané neziskové organizace.
4. Navrhněte opatření pro zlepšení situace vybrané neziskové organizace.
5. Stanovte závěry práce.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DEBBASCH, Charles a BOURDON, Jacques. *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-78-5.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací - klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
- PARKJOUSE, Bonnie L. *The Management of sport: its foundation and application*. St. Louis: Mosby Year Book, 1991. ISBN 0-9016-3812-7.
- VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**

L.S.

Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Ekonomické *aspekty konkrétního sportovního klubu*“ vypracovala samostatně pod kvalifikovaným a odborným dohledem vedoucí diplomové práce a k vypracování této práce jsem využila odborných pramenů, které jsou uvedeny v přiložené bibliografii.

Plzeň dne …… ……..

Bc. Veronika Matulková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavlíně Hejdukové, Ph. D. za odborné vedení, věcné připomínky, cenné rady a vstřícnost v průběhu konzultačních hodin při zpracování praktické a teoretické části mé diplomové práce. Také bych touto cestou ráda poděkovala organizaci AK Škoda Plzeň z.s. za poskytnuté konzultace a potřebné informace pro vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod **11**

Cíl a metodika práce **12**

1 Nezisková organizace a vznik sektoru **14**

1.1 Nezisková organizace 14

1.2 Vznik a historie neziskového sektoru 15

1.3 Členění neziskových organizací 16

1.3.1 Soukromý sektor 16

1.4 Spolek 18

2 Financování neziskových organizací **22**

2.1 Principy získávání finančních prostředků 22

2.1.1 Vícezdrojovost 22

2.1.2 Fundraising a samofinancování 22

2.1.3 Osvobození od daní 24

2.1.4 Neziskovost 24

2.2 Možnosti získávání finančních zdrojů 24

2.2.1 Veřejná správa 24

2.2.2 Individuální dárci 25

2.2.3 Firmy 26

2.2.4 Nadace a nadační fondy 26

2.2.5 Ostatní instituce 26

2.2.6 Příjmy z vlastní činnosti 27

3 Finanční podpora sportovního klubu **29**

3.1 Finanční řízení a plánování 29

3.2 Finanční podpora 29

4 Daňové a účetní aspekty neziskové organizace 32

4.1 Účetní aspekty 32

4.2 Daňové aspekty 36

5 Finanční analýza neziskové organizace 39

5.1 Autarkie 40

5.2 Rentabilita 40

5.3 Likvidita 42

5.4 Aktivita 44

6 Představení sportovního klubu 45

6.1 Představení klubu 45

6.2 Historie sportovního klubu 45

6.3 Charakteristika sportovního odvětví 47

6.4 Rozbor členské základny, hlavní činnosti a hospodářské činnosti klubu 48

6.5 Zhodnocení finančních výkazů organizace v období 2016 – 2018 50

6.6 Porovnání vývoje nákladů a výnosů 65

7 Výpočet finančních ukazatelů 70

7.1 Autarkie 70

7.2 Rentabilita 70

7.2.1 Rentabilita doplňkové činnosti 71

7.2.2 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti 71

7.2.3 Variátor celkových nákladů 72

7.3 Likvidita 73

7.3.1 Pohotová likvidita 73

7.3.2 Okamžitá likvidita 74

7.3.3 Čistý pracovní kapitál 74

7.4 Aktivita 75

7.4.1 Obrat kapitálu 75
7.5 Zhodnocení finančních ukazatelů 76
8 Uspořádání akce Mistrovství České republiky v atletice 78
Závěr 88
Seznam použité literatury 91
Seznam tabulek 96
Seznam obrázků 98
Seznam použitých zkratek 99
Abstrakt
Abstract

Úvod

Pojem neziskový sektor zažívá v ekonomickém světě široký rozmach. V posledních letech se velice rychle rozvíjí a jeho význam je stále silnější. Na základě určitých odlišností od klasických podnikatelských subjektů je jeho pozice v ekonomice významná. Postupy a řízení jednotlivých neziskových organizací jsou ovlivňovány z vnějšího i vnitřního prostředí. Ovlivňovány jsou především finančními aspekty, ekonomickými, ale rovněž i sociálními či marketingovými. Výraznou snahou každé neziskové organizace je především zajištění udržitelného rozvoje. Tomu však podléhá velké množství aktivit, které je třeba průběžně kontrolovat, jedná se především o sledování vývoje finančních ukazatelů, které podávají obraz o finančním hospodaření neziskové organizace. Nutností je umět finanční ukazatele nejen vypočítat, ale ve zjištěných výsledcích se správně orientovat a využít je pro návrh a implementaci následných doporučení.

Neziskový sektor je v této diplomové práci vytyčen především v rámci sportovního odvětví, ve kterém pořád roste jeho popularita. Neustále se zakládají nové sportovní organizace, které figurují nejen v oblasti atletiky, kterou vymezuje diplomová práce autorky, ale i v dalších oblastech sportu. Na tyto organizace dopadají stejné povinnosti jako na jiné neziskové organizace a zároveň jsou sportovní kluby pod křídly nadřízených svazů, například v rámci atletiky Českého atletického svazu, a nařízení tohoto svazu musí být splňováno každým, kdo je jeho členem. Členem je zpravidla každý zapsaný atletický oddíl nebo klub, jehož členství bylo potvrzeno předsednictvem na základě písemné přihlášky.

Neziskovou organizaci v diplomové práci reprezentuje sportovní klub, který provádí hlavní a hospodářskou činnost v oblasti sportu a působí na předních pozicích žebříčku atletických klubů na území České republiky. Dalším podstatným důvodem výběru tohoto tématu je participace autorky této práce v rovnocenném sportovním klubu jak v oblasti účastníka sportovních akcí, které diplomová práce zahrnuje, tak v oblasti podpory rozvoje mládeže.

Cíl a metodika práce

Diplomová práce pojednává o celosvětově rozvíjeném a diskutovaném tématu sportovních organizací v neziskovém sektoru. Cílem této práce je zhodnotit postavení vybraného sportovního klubu v rámci sportovního odvětví, následně vyhodnotit vývoj finančního řízení vybraného sportovního klubu, a to s využitím analýzy vybraných aspektů finančního řízení ve třech po sobě jdoucích letech a navrhnout vhodná opatření a doporučení pro efektivní fungování daného subjektu.

Přiložená diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je orientovaná na teoretická východiska, která souvisejí se vznikem neziskového sektoru, vymezuje základní členění neziskových organizací, a poté se konkrétně zaměřuje na základní charakteristiky spolku. Dále také vysvětluje základní aspekty financování neziskových organizací, především principy získávání finančních prostředků a možnosti jejich získávání. V uvedené teoretické části je blíže popsána a analyzována problematika finančních ukazatelů a účetních a daňových aspektů.

Úvod praktické části diplomové práce tvoří představení vybrané neziskové organizace a věnuje se jejímu vztahu ke sportovnímu odvětví. Tato kapitola se zabývá také charakteristikou a následnou analýzou hlavní a hospodářské činnosti, dále také strukturou příjmové a výdajové části vybrané neziskové organizace. Větší prostor v praktické části práce je věnován problematice výpočtů finančních ukazatelů, jejich vysvětlení, porovnávání v rámci jednotlivých let a jejich zhodnocení. Závěr praktické části je věnován vyhodnocení situace vybrané neziskové organizace a navržení doporučení v podobě uspořádání významné události. Tato akce je v uvedené části práce detailně přiblížena a zásadní pozornost je věnována návrhu rozpočtu, možnostem v rozdílech plánovaného a skutečného rozpočtu a stanovením přínosů této práce.

Teoretická část přiložené práce byla vypracována s využitím odborné literatury a zároveň s využitím elektronických zdrojů, které poskytovaly informace především o vybraném sportovním klubu. Praktická část diplomové práce byla vypracována na základě dat z účetních závěrek z konkrétní neziskové organizace, které jsou veřejně dostupné a také z podkladů, které byly poskytnuty ze strany vedení této organizace. Organizace byla představena na základě veřejně dostupných údajů na oficiálních stránkách organizace, vybraná data z účetních závěrek neziskové organizace byla interpretována a implementována do výpočtů ukazatelů finanční analýzy, které jsou

podloženy teoretickými východisky v první části práce. Hodnocení výsledků finanční analýzy bylo provedeno v souvislosti s uvedenou literaturou. Doporučení bylo navrženo v závislosti na provedené finanční analýze a byla provedena vzájemná komparace plánovaného a skutečného rozpočtu. Celková situace organizace byla zhodnocena a následně byly vyvozeny závěry.

1 Nezisková organizace a vznik sektoru

1.1 Nezisková organizace

Non profit organization či not-for-profit organization neboli v překladu nezisková organizace. Zmíněný druhý termín not-for-profit organization byl použit pro definici neziskové organizace, která není založena proto, aby organizace dosahovala zisku, ale je založena z důvodu poskytování služeb těm, kteří je opravdu potřebují (Bachmann, 2011).

Jiný zdroj uvádí neziskové organizace jako ten typ organizací, které nemají tendenci vytvářet zisk za účelem rozdělování mezi vlastníky dané organizace. Zisk neslouží ani k rozdělování mezi správce, zakladatele, ani jiné osoby. Zisk, který během vlastní činnosti a existence vytvoří, využijí na rozvoj neziskové organizace (Neziskovky, 2014).

Neziskové organizace nemají za cíl klást velký důraz na výsledky nebo výkonnost, proto se také tyto výsledky velmi těžce vyhodnocují. Základním měřítkem výkonnosti v klasickém podniku je zisk. Opakem zisku je ztráta. Tyto dva ukazatele nejsou dostačujícím ale pro měření výkonnosti, jelikož na výkonnost podniku působí velice široké spektrum faktorů. V neziskových institucích se přihlíží k rizikům, která působí z vnějšího i vnitřního prostředí a můžou ovlivnit hlavní činnost této organizace. Dále se zvažují žádoucí výsledky a následně se rozhoduje o postupu, jak se bude hodnotit výkonnost neziskových organizací (Drucker, 1994).

Odlišující znak neziskových organizací od klasických výdělečných typů podnikání je založený na principu, že se tyto organizace nezabývají dodáváním výrobků nebo služeb na trh. Celkové poslání neziskových organizací spočívá ve vylepšování mezilidských vztahů a vytváření úcty mezi lidmi. Podstatným bodem neziskových organizací je fakt, že lidé jsou zde aktivní dobrovolně a mají veřejný zájem o poskytování služeb bez nároku na výdělek.

Neziskové organizace působí v několika rozsáhlých oblastech včetně sportu. Především v oblasti kultury, ekologie, zdravotnictví, výzkumu, vzdělání a v humanitních vědách. Nutnou podmínkou těchto činností je obecná prospěšnost. Tyto činnosti jsou bez rozdílu poskytované každému, kdo o tyto služby jeví zájem (Debbasch & Bourdon, 1995).

1.2 Vznik a historie neziskového sektoru

Historie neziskového sektoru je na území českých zemí opravdu bohatá a sahá do hodně dávných let. I v minulosti se lidé seskupovali do různých skupin, komunit a útvarů, proto historie zaznamenala již různé církevní organizace, ochranné svazy jednotlivých měst a další sdružení. Hlavní náplní všech jmenovaných sdružení byla společná činnost.

Počátky neziskového sektoru sahají až do středověku či raného novověku a to v souvislosti s církevními organizacemi. Církve tehdy byly považovány za hlavní centrum vzdělanosti (Novotný, 2004).

V roce 1811 bylo zaznamenáno přijetí rakouského obecného zákoníku, který pravil o možnosti založení právnické osoby v neziskovém sektoru.

Největší skok v oblasti neziskového sektoru byl učiněn v roce 1860. Ve zmíněném roce se na území Rakouska začala vytvářet občanská společnost. Mimo jiné v tomto časovém období začaly vznikat také nadace a spolky.

Největší rozmach v neziskovém sektoru zaznamenala éra první Československé republiky mezi lety 1918 a 1938. V tomto časovém období se tvořily převážně nadace a spolky a jejich činnost neustále výrazně stoupala.

Po skončení první světové války se začaly zakládat převážně myslivecké spolky, rybářské spolky a další, jež existují i v současnosti. Jejich významnost je v České republice druhá nejvyšší, první jsou sportovní organizace. Dále je tradicí vznik turistických spolků, jejich počet stále narůstal a v roce 1930 jich již existovalo celkem 15 s více než 160 000 členy.

Na území českých zemí existovala v roce 1923 i Československá obec sokolská, jinými slovy Sokol, který vlastnil celkem 843 tělocvičen. Počet členů v Sokolu byl přes 600 000. O 15 let později již na území Československa bylo známo přesně 130 000 sportovních organizací. Na rozdíl od současných povinností sportovních spolků tehdy nebylo nutné spravovat evidenci členské základny (Novotný & Lukeš, 2008).

Mezi roky 1939 až 1989 panovalo období útlumu, kdy docházelo k likvidaci velkého počtu spolků nebo byly převáděny pod odbory a jiné centrální instituce (Kostková, 2005).

Po tomto období se již dostavila nová vlna v oblasti rozvoje neziskového sektoru (Novotný & Lukeš, 2008).

1.3 Členění neziskových organizací

Dle Rektoříka (2002) jako základní členění neziskového sektoru lze považovat rozlišení soukromého a veřejného sektoru. Pro účely praktické práce diplomové práce bude představen pouze soukromý sektor.

Naopak neziskové organizace lze členit dle několika základních kritérií. Mezi tato kritéria lze řadit kritérium zakladatele. Pod tímto kritériem si lze představit organizace, které byly založeny veřejnou správou, dále také organizace, které byly založeny soukromou osobou a to právnickou nebo fyzickou. V poslední řadě sem patří organizace, které byly vytvořeny jako veřejnoprávní instituce.

Globální charakter je dalším kritériem, dle kterého lze členit neziskové organizace. Sem naopak patří veřejně prospěšné organizace či vzájemně prospěšné organizace. Následující kritéria jsou určena dle právní organizační normy, dále také podle způsobu financování či realizovaných činností. Podle činností lze členit neziskové organizace z pohledu kultury a sportu, sociálních služeb, dobročinnosti, životního prostředí, výzkumu či vzdělání a v poslední řadě mezinárodních nadačních aktivit (Rektořík, 2007).

1.3.1 Soukromý sektor

Jak již bylo zmíněno, neziskový sektor členíme na soukromý a veřejný sektor. Soukromý sektor zahrnuje organizace, které se snaží získávat finanční prostředky pro následné uhrazení veškerých nákladů a výdajů spojených s provozováním. Těchto organizací se týkají různé daňové úlevy, osvobození nebo naopak státní dotace. Tyto formy finančních prostředků poskytuje stát (Peková, 2008).

Soukromý sektor rozlišuje několik základních typů neziskových organizací. Mezi ně patří spolek, sociální družstvo, ústav, nadace, nadační fond, obecně prospěšná společnost, zájmové sdružení podnikatelských osob a další.

Spolek byl do 1. ledna roku 2014 veden jako občanské sdružení. Po tomto datu všechna občanská sdružení začala zapisovat ve svém názvu zkratku z.s., neboli zapsaný spolek. Spolek má tendenci být zakládán alespoň třemi osobami, které mohou být jak

právnické, tak fyzické. Společnost vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku stejně jako u dalších typů neziskových organizací.

Každý spolek musí mít statutární orgán, který má předsedu a výbor, dále nejvyšší orgán, kontrolní komisi, rozhodčí komisi a další orgány, které se určují ve stanovách, jež obsahují navíc také název organizace, její sídlo, účel, statutární orgán a především práva a povinnosti všech členů spolku (Vít, 2015).

Druhým typem neziskových organizací je **sociální družstvo**, jehož definice se nachází v zákoně o obchodních korporacích. Jedná se o družstvo, kde nedochází například ke zhodnocení počátečních vkladů (Neziskovky, 2014).

Ústav se považuje za následníka obecně prospěšné společnosti. Každý ústav poskytuje určitý typ služeb. Odlišujícím rysem od ostatních typů neziskových organizací je, že ústav může v rámci hlavní činnosti plnit i podnikatelskou funkci. Jako spolek zapisuje ve svém názvu zkratku z.s., každý ústav zapisuje ve svém názvu zkratku z.ú. neboli zapsaný ústav.

Dalším typem jsou **nadace** a **nadační fondy**, které spadají do tzv. fundací, což jsou ta sdružení, která využívají svůj veškerý majetek k jasně vymezenému účelu. Ve své podstatě se jedná o osobu, která hospodaří s majetkem, jejž do nadace vložil její zakladatel. Ve svém názvu každá nadace a každý nadační fond musí mít obsaženo právě slovo „nadace“ respektive „nadační fond“.

Nadace je založení tzv. nadační listinou, ve které nesmí chybět údaj o vkladu, který může být vyjádřen peněžně či nepeněžně, a v těchto formách je povinný v celkové částce 500 000 Kč (Vít, 2015).

Nadace je účelové sdružení majetku. Zároveň se jedná o právnickou osobu a operuje na základě zákona, jehož hlavní náplní je dosahování obecně prospěšných cílů. Mezi hlavní směry, kterými se nadace vydávají, je ochrana životního prostředí, správa duchovního zdraví, také se snaží chránit lidská práva, kulturní monumenty a tradičně se snaží o rozvoj vzdělání (Růžičková, 2013).

Nadační fond se vyznačuje minimálním vkladem 1 Kč, který opět nabývá hodnotu peněžité či nepeněžité formy (Vít, 2015).

Obecně prospěšná společnost je předposledním typem, jejíž zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl zrušen stejně jako občanská sdružení, avšak na

rozdíl od nich obecně prospěšné společnosti mohou i nadále fungovat a nemusí se transformovat. Jedinou nevýhodou zrušení tohoto zákona je fakt, že již není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti.

Obecně prospěšná společnost figuruje převážně v sektoru sociální oblasti. To znamená, že se zajímá především o ústavy, domovy důchodců, dále také v sektoru zdravotnictví, kde je zastoupeno v podobě léčeben. Následně své zastoupení má i v rámci mateřských škol nebo různých galerií (Růžičková, 2013).

Zájmové sdružení podnikatelských osob bylo v roce 2014 taktéž zrušeno a poté s platností od 1. ledna 2014 nahrazeno již zmíněnými spolky (Neziskovky, 2014).

Zájmové sdružení podnikatelských osob bývalo vytvořeno k ochraně všech zájmů členů organizace, nebo také z důvodu naplnění jiných účelů. Aby se jednalo o neziskovou organizaci, musí i zájmové sdružení podnikatelských osob být založeno za jinými účely, než je dosahování výdělečné činnosti (Růžičková, 2013).

Mezi další typy neziskových organizací tohoto sektoru lze zařadit politické strany nebo různá politická hnutí, církve a náboženské společnosti, profesní komory nebo veřejné vysoké školy (Stejskal, Kuvíková, & Maťátková, 2012).

Zmíněné politické strany a politická hnutí slouží k účasti v konkrétních politických stranách, účastní se tvorby zákonodárných sborů a v druhé řadě se podílí na tvorbě orgánů vyšších územních samosprávných celků nebo také orgánů místní samosprávy. K tomuto procesu není potřebné získat povolení od státu (Růžičková, 2013).

1.4 Spolek

V následující části bude podrobněji rozebrána problematika týkající se spolku. V praktické části budou veškeré údaje a výpočty týkající se neziskových organizací implementovány právě na spolku.

O spolku se hovoří jako o právnické osobě, jejímž cílem je uspokojení zájmů, které do spolku přinášejí jeho zakladatelé. Může se jednat o soukromý účel, ale rovněž veřejný a v poslední řadě jejich kombinaci.

Členem spolku může být jak fyzická osoba, tak právnická osoba. Pokud se kdokoliv chce stát členem spolku, musí o tom rozhodnout nejvyšší orgán. Počet členů není rozhodující, avšak je dobrovolné pro každý spolek, zda si bude vést registr či seznam

všech členů, který může být i veřejně dostupný, avšak pouze po předchozím souhlasu každého člena, případně se seznam zveřejní bez jedinců, kteří toto odmítají.

Obvykle po přijetí člena do spolku se hradí členský příspěvek, pokud se tak nestane, je možné tohoto člena vyloučit. Jiný způsob ukončení členství je dobrovolný, kdy se jedinec rozhodne vystoupit sám. Závažnějším důvodem k vyloučení je porušení stanovených pravidel, řádů či povinností (Pelikánová, 2016).

Náležitosti, které je potřeba objasnit k založení spolku jsou následující:

- potřeba alespoň tří osob, které mají obdobný zájem a na základě domluvy se vytvoří společné stanovy,
- jiný způsob je takový, že jedinec svolá schůzi, na které se domluví stanovy a ty se schválí.

Po těchto úkonech dochází k založení spolku, který však vzniká poté až dnem zápisu do veřejného rejstříku. V první řadě se podává návrh na samotný zápis a do 30 dnů od podání tohoto návrhu by mělo dojít k zapsání. Může se ale stát, že během těchto třiceti dnů nebylo rozhodnuto o zápisu, ale zároveň nebylo ani rozhodnuto o odmítnutí zápisu. V tomto případě se spolek považuje za zapsaný právě k datu třicátého dne od podání návrhu na zápis do veřejného rejstříku (Pelikánová, 2016).

K tomu, aby spolek mohl být založen, jsou potřeba minimálně tři lidé a další podmínkou při zakládání spolku je věk, kdy alespoň jeden ze zakladatelů je starší 18 let. Po splnění této podmínky je vytvořen jednotný přípravný výbor, jehož cílem je stanovení stanov, které vysvětlují organizační strukturu a statutární orgány konkrétního spolku (Čáslavová, 2000).

Stanovy, které se tvoří před zápisem do veřejného rejstříku, mají buď povinnou část, nebo dobrovolnou část. Povinné části stanov jsou především údaje o konkrétním spolku, který musí ve svém názvu obsahovat „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku z.s.. Povinností je tedy zveřejnit celý název v platném znění. Dále se zmiňuje sídlo spolku a účel, za kterým byl přímo založen. Povinností je také informovat o veškerých povinnostech a právech, které mají všichni členové ve vztahu k danému spolku. Může být také zveřejněno, jakým způsobem a za jakých podmínek tato práva a povinnosti vznikají. V poslední řadě se do povinné části obsahu stanov začleňuje přímé určení statutárního orgánu. Následně dobrovolné části stanov obsahují údaje o typu členství

a s ním související práva a povinnosti jednotlivých druhů členství. V některých případech přechází členství na svého právního nástupce. Tento proces je objasněn v dobrovolné části.

Jak již byl výše zmíněn proces přijímání nebo naopak vystoupení či vyloučení členů ze spolku, tak tento proces je vysvětlován i v dobrovolné části stanov. Souhlasně s přijetím a vyloučením členů do a ze spolku se vysvětluje i problematika členských příspěvků, jejich výše, doba splatnosti a další údaje.

Jak již bylo rovněž zmíněno, spolek může, ale nemusí sestavovat podrobný seznam všech členů, který může být následně publikován. Ve stanovách mohou být objasněna pravidla pro vedení tohoto seznamu členů.

Dále jsou zde probírány problematiky pobočných spolků, veškerých orgánů spolku, mezi které patří statutární orgán, nejvyšší orgán, kontrolní komise, rozhodčí komise a další. Následně jsou objasněny ustanovení, práva a povinnosti těchto orgánů, funkční období a další.

Spolky pravidelně pořádají členské schůze, na nichž se řeší detaily, které se týkají činnosti tohoto spolku. Stanovy upřesňují práva a povinnosti členské schůze, svolávání, hlasování, průběh zasedání či způsob pořizování zápisu z pravidelných členských schůzí. Ne všechna rozhodnutí, která jsou prováděna uvnitř spolku, jsou ale platná. O tomto rozhodnutí pojednávají opět stanovy dobrovolné povahy. V poslední řadě součástí těchto stanov je i rozhodnutí o zrušení spolku a následně průběh jeho likvidace (Pelikánová, 2016).

Veškeré údaje, které jsou obsaženy ve stanovách, musí být uloženy v místě, jež je vedeno jako sídlo konkrétního spolku.

Organizační struktuře spolku čelí členská schůze, která je zároveň nejvyšším orgánem. Stanovy mohou za nejvyšší orgán považovat i jiné skutečnosti. Členské schůze jsou pravidelné a měly by být svolávány alespoň jednou za rok.

Dalším orgánem spolku je kontrolní komise, jejíž hlavní povinností je dohled nad správným vedením všech záležitostí, které se týkají spolku. Mohou také řešit různé sporné situace či záležitosti. Pro tyto účely je v organizační struktuře spolku přítomna rozhodčí komise.

Za statutární orgán se považuje předseda spolku nebo výbor.

Již zmíněný pojem „pobočný spolek“ představuje tvorbu nového spolku, který uplatňuje totožný zájem jako původní spolek. Práva tohoto nově vzniklého pobočného spolku se odvíjí na základě právní osobnosti hlavního spolku.

Spolek má za snahu naplňovat a dosahovat svého uvedeného zájmu, v tomto případě se jedná o hlavní činnost. Mimo to mohou spolky vést i vedlejší činnost, a v souladu s touto činností mohou začít i podnikat. Rozdílem od klasických ziskových organizací je fakt, že dosažený zisk je určen k primární činnosti spolku, k jejímu naplnění či pokrytí nákladů, které s tím souvisí.

Existují situace, kdy je potřeba spolek zrušit. V této situaci spolek postupuje do likvidace a ta je provedena na základě soudního procesu. Likvidace může být provedena bez podání návrhu, kdy podnik vykonává činnosti, jež se příčí s primární či vedlejší činností podniku nebo jinak závažně porušil pravidla a zákony vedení spolku. Zrušení spolku může být provedeno i na základě návrhu na likvidaci (Pelikánová, 2016).

2 Financování neziskových organizací

Základním východiskem financování neziskových organizací je získávání veškerých prostředků, které jsou potřebné pro fungování organizace. Tyto prostředky slouží především ke krytí nákladů. Obstarávání finančních prostředků je doprovázeno faktorem času Je důležité umět včas a v potřebné výši získat potřebné prostředky pro neziskovou organizaci. S tím souvisí i potřeba řízení nejen závazků, ale i aktiv a všech možných rizik, která s touto činností souvisí (Boukal, 2009).

V praxi se rozlišuje několik vybraných principů, jež slouží k financování neziskové organizace. Mezi tyto principy patří vícezdrojovost, fundraising a samofinancování, neziskovost či osvobození od daní (Stejskal a kol., 2012).

2.1 Principy získávání finančních prostředků

Následující odstavce budou věnovány zmíněným principům, jež slouží k financování neziskové organizace.

2.1.1 Vícezdrojovost

Jádrem vícezdrojovosti je snaha o nezávislost na získávání pouze jednoho zdroje, což může s sebou přinášet množství negativních následků. Myšlenkou vícezdrojovosti je zisk jak vnitřních zdrojů, tak vnějších zdrojů, tedy jejich kombinace. Hlavním úkolem organizace je získat tak velké množství zmíněných zdrojů, aby vlastnila co největší množství finančních prostředků pro vykonávání hlavní a hospodářské činnosti. Na otázku, proč neziskové organizace mají snahu získat více zdrojů teorie, odpovídají tak, že jeden dárce, který poskytuje prostředky pro organizaci, obvykle nemá zájem pokrývat veškeré náklady. Je tedy žádoucí, aby organizace měla sklon k vícezdrojovosti.

Jednotlivé zdroje, které organizace získají, musí být použity na tu oblast, pro kterou byly obdrženy (Stejskal a kol., 2012).

2.1.2 Fundraising a samofinancování

Dalším způsobem získávání prostředků pro své fungování je získávání finančních či nefinančních zdrojů z okolního prostředí nebo z vlastní činnosti. Z vlastní činnosti může podnik získat prostředky například prodejem výrobků a služeb nebo také z hmotného a nehmotného majetku. Teorie uvádí, že samofinancování je schopnost pro podnik

zajistit všelijaké další příjmy, které se netýkají dotačních příjmů. Podstatou samofinancování je především zajištění stability v oblasti financí.

S touto cestou získávání prostředků pro fungování organizace jistě souvisí i doplňková výdělečná činnost, v některých případech totiž mohou tyto činnosti vyvrcholit a dostat se nad poslání této organizace. Tato situace s sebou přináší velké množství rizik, které nemusí pro organizaci přinášet pozitivní výsledky (Stejskal a kol., 2012).

Fundraising je pro velké množství neziskových organizací nezbytnou funkcí, jak mohou zajišťovat dostatečné zdroje, jež pomohou k naplnění poslání organizace. Osoby, které jsou k tomu pověřeny, udržují a řídí vztahy s klíčovými stranami a prezentují před nimi neziskovou organizaci. Hlavní zásadou při této aktivitě je dodržování základních aspektů a etická práce (Minnesota Council of Nonprofits, 2020).

Etické standardy a etické zásady jsou základem pro dlouhodobé budování důvěry. Důvěra veřejnosti je základním východiskem existence fundraisingu. O těchto postupech a zásadách by měla každá organizace hovořit otevřeně (LBMC Family of Companies, 2018).

Fundrising jsou činnosti, které počítají s lidumilností dárců, kteří byli osloveni, a proto je velmi důležité, aby organizace právě s těmito dárci měla snahu budovat pozitivní vztahy a snažila se o dlouhodobou spolupráci. Tímto způsobem lze mimo finanční a nefinanční prostředky získávat i cenné informace, které organizace mohou dále využívat. Dále získávají věcné dary nebo užitečné know-how (Stejskal a kol., 2012).

Fundraising jsou také ale činnosti, které mají velkou zásluhu na kvalitě interních i externích vztahů organizace. Těmito činnostmi přímo ovlivňují nejen značku, ale také image celé neziskové organizace. Jak zmiňuje literatura, fundraising se netýká peněz a finančních prostředků, ale týká se především samotných lidí. Jedná se o jakýsi koloběh. Výsledkem fundraisingu jsou peníze, ale tyto peníze získávají lidé, tedy tito lidé jsou základem (Šedivý & Medlíková, 2012).

Osoba, která se stará o správu a vedení zmíněného fundraisingu a je za tyto aktivity odpovědná, se nazývá fundraiser. Fundraiser má také přehled o všech příjmech neziskové organizace a provádí i plánování těchto příjmů na budoucí období. Dále se také účastní při uskutečňování činností, které jsou základním předpokladem správného fungování konkrétní organizace (Bray, 2016).

2.1.3 Osvobození od daní

Tento způsob se využívá ve všech vysoce rozvojových zemích a je aplikován tím způsobem, že souvisí s činnostmi, které produkuje organizace, ale nebere přitom ohledy na právní formu, nebo způsobem, kdy se vztahuje právě na právní formu a také organizační formu.

Lze rozlišovat základní daňové úlevy či osvobození, jež souvisí se získáváním finančních prostředků pro neziskový sektor. Prvním z nich je osvobození od daní, tedy finance nebudou podléhat daním. Dále konkrétní úlevy na daních pro všechny tyto organizace a následně úlevy těm, kteří přispívají neziskovým organizacím (Stejskal a kol., 2012).

2.1.4 Neziskovost

Neziskovost je obecná zákonitost, která funguje na způsobu rozdělování veškerých příjmů. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci a veškerý vyprodukovaný zisk musí být použit na další fungování této organizace bez ohledu na rozdělování zisku mezi hlavní funkcionáře, jsou tyto příjmy užívány pro úhradu všech nákladů, které souvisejí s hlavním posláním organizace.

Jednoduše lze popsat, že jakýkoliv zisk, který je vyprodukován danou neziskovou organizací, je použit na další hlavní činnosti zmíněné organizace (Stejskal a kol., 2012).

2.2 Možnosti získávání finančních zdrojů

Možnosti, jak neziskové organizace mohou získat finanční zdroje, jsou různorodé. První autoři Šedivý a Medlíková (2012) představují základní členění na veřejnou správu, kam spadá samospráva a státní sektor. Další možností jsou individuální dárci, následně firmy a podniky. Následují nadace a nadační fondy jako další možnost získávání finančních prostředků. Dále mohou být zdrojem ostatní instituce a příjmy z vlastní činnosti, které by měly pokrývat velkou část finančních zdrojů.

2.2.1 Veřejná správa

Veřejná správa se obecně skládá ze samosprávy a státní správy, jak již bylo zmíněno. Mezi tyto orgány řadíme ministerstva, příspěvkové organizace, kraje a města.

Získávání finančních prostředků prostřednictvím veřejné správy je možné ve formě dotací či grantů. Pokud nezisková organizace chce tímto způsobem prostředky získat, musí vypracovat v první řadě projekt, který podléhá výběrovému řízení.

Existuje však několik pouček, kterých by se měla organizace v případě vypracování žádosti o dotaci nebo grant držet. Mezi ty patří důkladné nastudování podmínek pro získání určité dotace, důkladně veškeré problémy konzultovat s odborníky v daném oboru. Upřednostňuje se osobní komunikace nebo komunikace po telefonu před elektronickou. Ve chvíli, kdy již zástupci z organizace mají sjednanou schůzku s odborníky, je dobré vždy s sebou nosit potřebné informace a data o neziskové organizaci, mezi které patří například výroční zpráva, kde se nachází veškeré potřebné informace. Důležité jsou respekt, vděčnost a vstřícný přístup k odborníkům (Šedivý & Medlíková, 2012).

2.2.2 **Individuální dárci**

Individuálním dárcem je myšlena osoba, která ve svém dobrovolném zájmu věnuje finanční příspěvek neziskové organizaci ze svého vlastního příjmu. Finanční částka může být drobná, ale může se jednat i o vyšší finanční obnosy.

Ve chvíli, kdy individuální dárce daruje neziskové organizaci finanční příspěvek (dar), pak se nachází v situaci, kdy buď může dar opakovat, nebo zapadat do sektoru pravidelného dárcovství. S tímto postavením dárce souvisí potřeba motivace ze strany neziskové organizace, tedy obdarovaného.

Stejně jako v případě veřejné správy, existuje několik dobrých rad, na které je třeba si dát pozor. Velmi důležité je zmiňovat, jak se k finančním prostředkům dospělo, tedy prezentovat dárce. Stejně tak se vyplatí vhodně poděkovat dárci za poskytnutý finanční obnos jakýmkoliv způsobem, i to je vhodná prezentace a možná motivace dárce pro budoucnost. Udržování pravidelného kontaktu a komunikace s dárcem je motivem k další spolupráci (Šedivý & Medlíková, 2012).

Mezi zástupce individuálních dárců patří například dobrovolníci, lidé, kteří mají obdobné zájmy, členové různých organizací a další. Výběr těchto dárců je opravdu pestrý a jsou pro organizaci velmi zajímavým zdrojem (Rektořík, 2007).

2.2.3 **Firmy**

Firmy jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, odkud lze získávat finanční prostředky pro neziskové organizace. Z podnikové ekonomiky je známo, že podniky se člení na malé a střední, velké podniky a korporace. Toto členění závisí na několika různých aspektech.

V každém z těchto typů podniku jsou odlišné procesy, proto je velmi dobré vědět, který typ podniku neziskové organizaci zdroje poskytuje, aby organizace byla dostatečně vybavená pro tvorbu žádosti či projektu. Když se uvažují malé a střední podniky, ve většině případů nezisková organizace komunikuje pouze s jedním či několika málo členy. U větších podniků a korporací je zřejmé, že vypracovanou žádost a projekt bude recenzovat větší skupina lidí (Šedivý & Medlíková, 2012).

2.2.4 **Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy svou strukturou patří mezi neziskové organizace, ale zároveň jsou možnými dárci finančních prostředků pro jiné organizace. Dobře vypracovaný projekt pro budoucí prezentaci je zásadní podmínkou pro získání nadací a nadačních fondů jako dárců. Důležitá je jejich důkladná znalost a je nutné být dostatečně obeznámen s podmínkami a fungováním konkrétní nadace či nadačního fondu (Šedivý & Medlíková, 2012).

V rámci České republiky neexistuje příliš velké množství nadací, u kterých je možnost, aby nezisková organizace žádala o finanční podporu. Převážná část z nich funguje na principu, kdy jsou zakládány školami nebo občanskými sdruženími a slouží jako prostřední článek při žádosti o zisk finančních prostředků pro konkrétní neziskovou organizaci (Plamínek, 1996).

2.2.5 **Ostatní instituce**

Ostatními institucemi jsou myšleny dle Šedivého a Medlíkové (2012) například zahraniční ambasády, které mají sídlo v České republice, obchodní komory a jiné. V této skupině institucí se mohou vyskytovat prakticky všechny typy institucí, které nebyly zmíněny v předchozích sektorech.

2.2.6 **Příjmy z vlastní činnosti**

Jak již název napovídá, příjmy z vlastní činnosti plynou jednoduše z uskutečněných prodejů vlastních výrobků nebo služeb dané organizace (Šedivý & Medlíková, 2012).

Naopak autor Novotný (2011) uvažuje o získávání zdrojů financování z vlastních a doplňkových činností. První zmíněné zahrnují členské příspěvky, dary nebo dotace od státu, částky vybírané v rámci vstupného na sportovní akci, startovné, které je vybíráno na sportovních akcích, patronáty, finanční příspěvky od zastřešujících organizací nebo příspěvky města.

Úhrada členských příspěvků je základní podmínkou pro přijetí člena do klubu. Výše členského příspěvku je zvolena orgánem organizace, který je k tomu zřízen a o výši tohoto příspěvku je vedený určitý zápis.

Pokud klub disponuje s dary, není povinen zajistit protislužbu. Darující obvykle bývá i členem klubu, ale není to podmínkou. Naopak dotace od státu jsou uskutečňovány pomocí různých programů vlády. Některé z nich jsou právě určené na podporu sportu a sportovního odvětví.

Sportovní kluby se snaží v průběhu roku organizovat sportovní akce, v rámci kterých vybírají vstupné. Tento finanční obnos je dalším zdrojem financování. Proti tomu startovné je na těchto sportovních akcích hrazeno konkrétními sportovci, kteří mají zájem účastnit se této akce. V některých případech dochází k úplnému pokrytí výdajů, jež jsou spojeny s pořádáním akce (Novotný, 2011).

Patronáty se rozumí firmy rozsáhlejšího charakteru. Tyto firmy darují část svých finančních prostředků konkrétním sportovním klubům. Zastřešující organizace provádí podobnou činnost, ale financují činnosti organizací, které mají pod svými křídly. Podobným principem poskytují finanční prostředky i města.

Druhým způsobem je získávání finančních zdrojů z provádění doplňkové činnosti. V první řadě jsou zdroje tvořeny sponzorskými dary ve formě finančních prostředků. Sponzoři očekávají protislužbu na rozdíl od dárců a to ve formě propagace reklam a letáků, potisku klubového oblečení a další.

Velkým zdrojem z doplňkové činnosti je i nájemné. Většina sportovních klubů disponuje zařízením, které může být využíváno i jinými subjekty, například sportovní

haly, tunely, posilovny a jiné. Neziskové organizace často mívají i restaurace či kavárny nebo budovy, které lze využívat jako ubytovací prostory.

Mimo jiné klub může hospodařit i s drobnými předměty, které lze nabízet k prodeji, může se jednat o soupravy oblečení, sportovní vybavení, suvenýry a další.

Posledními zdroji financování jsou půjčky finančních prostředků od svých členů nebo od bank. Banky však v rámci úvěrů požadují úroky, které mnohdy nabývají vysokých hodnot (Novotný, 2011).

3 Finanční podpora sportovního klubu

3.1 Finanční řízení a plánování

Finanční řízení je v současné době považováno především jako controlling, dále sledování řízení hotovosti a v poslední řadě velmi důležitou součástí finančního řízení je měření výkonnosti. Finanční řízení má vazbu na veškeré výstupy finanční analýzy. Je důležité efektivně plánovat, také kontrolovat či rozhodovat a nejdůležitějším společným rysem hlavních činností tohoto finančního řízení je poskytnutí finanční stability konkrétní organizaci, neustálé zvyšování hodnoty organizace, i přes všechna možná rizika. Finance podniku představují hlavní předpoklad pro efektivní, úspěšnou a především dlouhodobou existenci organizace. Toto řízení je hlavním zdrojem informací, které podnik využívá k následnému hodnocení v oblasti financí a jejich řízení. Díky tomu je toto řízení pro podnik velmi důležité a nemělo by být podceňováno. Výsledkem finančního řízení jsou prakticky vždy změny ve struktuře a informacích pro správné vnitropodnikové řízení. Na základě toho se aplikují a zavádějí nové systémy pro lepší fungování (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

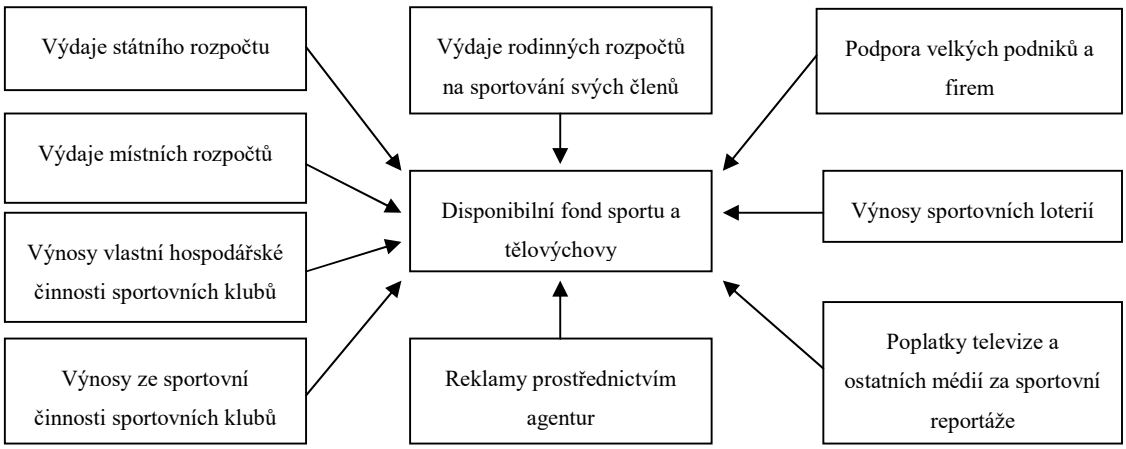
Mezi základní funkce finančního řízení konkrétní organizace patří v první řadě proces integrace, což znamená provázanost všech podnikových činností, a díky tomu se vytváří jednotný pohled na organizaci jako celek. Dále je velmi důležitá kolektivní spolupráce, při které dochází k zapojení všech zaměstnanců konkrétní organizace, a práce je tak mnohem efektivnější. Velmi důležité je plánování a stanovení předních cílů, kterých chce organizace dosáhnout, s čímž souvisí stanovení priorit. Také je nutné zajištění evidence, jež je nezbytná pro členy správní rady nebo naopak pro sponzory, od kterých organizace získávají finanční či nefinanční prostředky, a dále pro finanční úřad. Finanční řízení se snaží předejít finanční ztrátě, která je hrozbou pro všechny existující organizace (Plamínek, 1996).

3.2 Finanční podpora

Z největší části jsou neziskové organizace v oblasti sportu založené na dobrovolnosti, ale zároveň tuto činnost nelze provozovat bez finančních prostředků. Tyto zmíněné prostředky organizace dokáže získávat z mnoha zdrojů. Jedná se o jakousi

vícezdrojovou soustavu, která právě vytváří disponibilní fond, jenž je zobrazen na obrázku č. 1 níže (Novotný, 2004).

Obrázek č. 1 Disponibilní fond sportu a tělovýchovy



Zdroj: vlastní zpracování dle Novotného (2004)

Obrázek č. 1 zobrazuje disponibilní fond sportu a tělovýchovy, který je tvořen z výdajů státního rozpočtu, místních rozpočtů - krajů, rozpočtů domácností, jelikož rodina hradí členské příspěvky svých členů na sportovní činnost. Dále to jsou výnosy vlastní hospodářské činnosti, výnosy ze sportovní činnosti, podpora velkých podniků a firem, výnosy sportovních loterií, poplatky televize a ostatních médií za sportovní reportáže a v poslední řadě reklamy prostřednictvím organizovaných agentur (Novotný, 2004).

Investování do různých sportovních odvětví jsou různá, jelikož z velké části závisí na tom, zda se jedná o amatérskou nebo profesionální úroveň. Dále se velmi zohledňuje oblíbenost daného sportovního odvětví či jeho sledovanost. Jak uvádí literatura, ekonomika a sport je propojena právě na profesionální úrovni a tato situace nastává především ve více rozvojových a bohatých státech (Sekot, 2003).

Na území České republiky přišla v platnost daňová soustava, která rozlišuje příjmy z vedlejší a hlavní činnosti u neziskových organizací, konkrétně občanských sdružení.

V případě zmíněné hlavní činnosti mají možnost být veškeré příjmy osvobozeny od daní, ale musí splňovat určité podmínky. Těmito podmínkami jsou fakta, že jsou dané aktivity prováděny přímo pro členy klubu a jdou ruku v ruce se stanovami. Pokud jsou

podmínky porušeny a organizace si účtuje poplatky z vnějšího prostředí, tyto příjmy podléhají dani.

Opakem příjmů jsou výdaje, které se člení na přímé a nepřímé a důležitým faktorem členění těchto výdajů je návaznost a vztah ke sportovní činnosti. Do prvních zmíněných spadají výdaje na sportovní kempy, tělovýchovu a sportovní činnost, péči o členy sportovního klubu a v neposlední řadě výdaje na společenskou činnost, což jsou například organizované akce, závody apod. Naopak nepřímými výdaji jsou ty, které se sportem příliš nesouvisejí, ale organizace je musí vynakládat na její fungování. Mezi tyto výdaje patří hlavně výdaje, jež jsou vynakládány na provoz (Novotný, 2004).

4 Daňové a účetní aspekty neziskové organizace

4.1 Účetní aspekty

Účetnictví je ve skutečnosti uspořádání velkého množství informací o konkrétní neziskové organizaci a jejích prováděných činnostech. Poskytuje přehled o tom, s jakými příjmy a výdaji disponuje, stejně tak i o stavu majetku či závazků a v opačném případě o nákladech a výnosech. S posledními uvedenými položkami souvisí i výsledek hospodaření. Všechny tyto informace slouží ke správnému vyměření daňové povinnosti subjektu (Pelikánová, 2016).

Vedení účetnictví se vztahuje také na neziskové organizace. První fáze zahrnuje vhodně zvolit typ účetního systému pro vedení účetnictví neziskové organizace. Neziskové organizace mají možnost vést jednoduché účetnictví nebo podvojné účetnictví Tento výběr je odvozen od konkrétního typu organizace, dále i jejích podmínek a preferencí nebo také o možných způsobech financování vybraných organizací (Krechovská a kol., 2018).

Vedení účetnictví neziskových organizací s sebou přináší řadu povinností. Základní náležitostí, dle které se účetní jednotky musí řídit, je směrná účtová osnova. Další náležitostí, kterou se řídí účetní jednotky, je správné pojmenování a zařazení položek do účetní závěrky. Závěrka musí být správně obsahově založená. Dále neziskové organizace musí respektovat účetní metody a další povinnosti, které jsou vymezeny v prováděcích právních předpisech.

Při vedení účetnictví musí účetní jednotky účtovat o pohybu aktiv i pasiv, stejně tak o finančních prostředcích, které jsou poskytovány ze státního rozpočtu nebo rozpočtů územních samosprávných celků. Mimo to se účtuje i o výnosech a nákladech, které jsou zobrazeny v účetních knihách a následně v účetní závěrce.

Účetnictví je vedeno buď ve zjednodušeném rozsahu či plném rozsahu. Druhá zmíněná možnost se využívá v případě, kdy účetní jednotka nenaplňuje požadavky pro aplikování zjednodušeného rozsahu (Krechovská a kol., 2018).

Pokud budeme pojednávat o účetních výkazech neziskových organizací, lze vypozorovat určitá specifika.

Rozvaha formuluje majetek účetní jednotky a zdroje, ze kterých je majetek financován. Hodnoty těchto položek se uvádějí v částce, která není upravená o opravné položky nebo oprávky. Pokud se opravné položky či oprávky vyskytují v organizaci, zaznamenávají se do rozvahy ze záporným znaménkem. V rozvaze rozeznáváme dva důležité sloupce, první z nich zaznamenává hodnoty položek k prvnímu dni účetního období, druhý sloupec interpretuje hodnoty k poslednímu dni účetního období. Data z druhého sloupce jsou následně využita ke zpracování účetní závěrky (Krechovská a kol., 2018).

Hlavní položky rozvahy dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. (1991):

- Aktiva
    - Dlouhodobý majetek
        - Dlouhodobý nehmotný majetek
        - Dlouhodobý hmotný majetek
        - Dlouhodobý finanční majetek
        - Oprávky k dlouhodobému majetku
    - Krátkodobý majetek
        - Zásoby
        - Pohledávky
        - Krátkodobý finanční majetek
        - Jiná aktiva – časové rozlišení
- Pasiva
    - Vlastní zdroje
        - Jmění
        - Výsledek hospodaření
    - Cizí zdroje
        - Rezervy
        - Dlouhodobé závazky
        - Krátkodobé závazky
        - Jiná pasiva – časové rozlišení

Výkaz zisku a ztráty se sestavuje za účelem zjištění výsledku hospodaření. Aby tento výkaz mohl být sestaven, musí účetní jednotka v první řadě odlišit hlavní a hospodářskou činnost, kterou vykonává v průběhu účetního období. Výkaz zisku

a ztráty je rozdělen na tyto dvě odlišné činnosti, každá položka výkazu je tedy vyčíslena pro každou činnost zvlášť (Krechovská a kol., 2018).

Hlavní činností je primární aktivita účetní jednotky, pomocí které dochází k naplňování účelu, za nímž byla tato organizace založena. Naopak hospodářská činnost může být považována za jakousi doplňkovou činnost, která nemusí již souviset s primární činností organizace a tato aktivita může být i podnikatelská. Ve struktuře výkazu zisku a ztráty jsou členěny náklady a výnosy do jednotlivých položek a vyčísleny pro hlavní a hospodářskou činnost zvlášť (Vyhláška č. 504/2002 Sb.).

V žádném případě se v tomto výkazu nezobrazují údaje, které se týkají minulého účetního období.

Hlavní položky výkazu zisku a ztráty dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. (1991):

- Náklady
    - Spotřebované nákupy a nakoupené služby
    - Změny stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace
    - Osobní náklady
    - Daně a veškeré poplatky
    - Ostatní náklady
    - Odpisy, opravné položky, využívání rezerv
    - Poskytnuté příspěvky
    - Daň z příjmů
- Výnosy
    - Provozní dotace
    - Přijaté příspěvky
    - Tržby za zboží a služby
    - Ostatní výnosy
    - Tržby za prodaný majetek
- Výsledek hospodaření před zdaněním
- Výsledek hospodaření po zdanění

Příloha v účetní závěrce slouží k informování o událostech, které jsou zobrazeny ve zmíněných výkazech, rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Dále tyto informace doplňuje. Příloha v účetní závěrce již podle názvu napovídá, že je důležitou součástí účetní

závěrky a na základě této přílohy si uživatelé z externího prostředí organizace mohou vytvořit představu o fungování účetní jednotky a zároveň mohou tato data čerpat.

I příloha v účetní závěrce obsahuje povinné části, mezi které patří:

- Informace a základní údaje o dané organizaci. Mezi tyto informace patří adresa sídla, právní forma, statutární orgán, hlavní účel účetní jednotky, rozeznání a odlišení hlavní činnosti a hospodářské činnosti, vklady do organizace, informace o těch, kteří organizaci zakládají a další;
- ohraničení účetního období;
- oceňování reálnou hodnotou;
- představení základních účetních zásad a metod;
- rozeznání jednotlivých položek výnosů a nákladů spolu s vyčíslením jejich hodnot a povahy;
- informace o dlouhodobém majetku;
- informace o výsledku hospodaření, který se člení na hlavní činnost a primární činnost;
- informace o průměrném přepočteném počtu zaměstnanců v účetní jednotce;
- informace o stanovených odměnách, přijatých darech, poskytnutých darech, veřejných sbírkách a obecně o každé významné položce a dalších informacích.

Uvedené náležitosti přílohy v účetní závěrce se týkají vedení přílohy v plném rozsahu. V opačném případě, pokud účetní jednotka sestavuje přílohu v účetní závěrce ve zkráceném rozsahu, vynechávají se poznatky ohledně oceňování reálnou hodnotou a dále informace, které se týkají jednotlivých položek nákladů a výnosů (Krechovská a kol., 2018).

Každá účetní jednotka má povinnost účetní závěrku sestavit do řádného termínu. Ta se zpravidla udává do 3 měsíců od vymezeného rozvahového dne. V tuto chvíli je účetní jednotka povinna podat daňové přiznání a tato povinnost souvisí s dvěma možnými situacemi. Pokud účetní jednotka má povinnost mít zmíněnou účetní závěrku ověřenou auditorem nebo se nachází v situaci, kdy daňové přiznání podává oslovený daňový poradce, může být sestavení účetní závěrky uskutečněno až do 6 měsíců od vymezeného rozvahového dne (Ryneš, 2016).

Obsahem výroční zprávy je především účetní závěrka, která se skládá z rozvahy, výsledovky a přílohy v účetní závěrce, a dále výroční zpráva obsahuje zprávu auditora. Mimo tyto finanční informace jsou ve výroční zprávě obsaženy i nefinanční informace. Například skutečnosti o událostech, které jsou považovány za významné a odehrály se až po skončení rozvahového dne. Také je snaha nastínit budoucí vývoj organizace, informace o jejích pobočkách a další.

S výše uvedenými dokumenty se pojí povinnost ke zveřejnění. Výroční zprávu jsou povinny zveřejňovat právě ty účetní jednotky, kterým to ukládají právní předpisy a sami tuto výroční zprávu sestavují. Avšak zveřejnit výroční zprávu spolu s účetní závěrkou musí všechny účetní jednotky, které jsou zapsány a evidovány ve veřejném rejstříku. (Krechovská a kol., 2018).

U vybraných neziskových organizací se provádí audit, jehož podstatou je snaha o větší spolehlivost a věrohodnost informací, které se týkají účetní jednotky a jsou poté i zveřejňovány. Pokud v organizaci probíhá zmíněný audit, dochází k situaci, kdy si auditor vytvoří vlastní názor o dané organizaci a provádí rozhodnutí, zda je účetní závěrka po všech stránkách v souladu s výkaznictvím a zda potvrzuje princip věrného a poctivého zobrazení (Komora auditorů České republiky, 2018).

4.2 Daňové aspekty

Dle Pelikánové (2016) jsou veškeré nestátní neziskové organizace daňovými poplatníky. To znamená, že jsou povinné na základě zákonů České republiky platit daně. Skutečnost, že jsou organizace neziskové, s sebou přináší mnoho úlev ve formě osvobození od daní. Na základě této literatury jsou v České republice vybírány daně:

- Přímé
    - Důchodové – jsou závislé na velikosti důchodu
        - Daň z příjmu právnických osob
        - Daň z příjmu fyzických osob
    - Majetkové – jsou závislé na velikosti majetku organizace
        - Daň z nemovitých věcí
        - Daň z nabytí nemovitých věcí
        - Silniční daň

- Nepřímé
    - Selektivní – soustředí se na určitý druh zboží
        - Spotřební daň
    - Univerzální – soustředí se na jakékoliv druhy zboží
        - Daň z přidané hodnoty

Jedním z hlavních účelů neziskových organizací, který si stanovují, je získávat pro organizaci finanční prostředky, jež povedou k naplnění poslání. Tyto získané prostředky budou využívat na vykonávání své primární činnosti. Z tohoto důvodu jsou neziskové organizace v několika případech od daně osvobozeny (Pelikánová, 2016).

Nejvíce probíraná je problematika daně z příjmů právnických či fyzických osob. **Daň z příjmů** se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

„Pro účely zdaňování neziskových organizací je významná definice veřejně prospěšného poplatníka (§ 17a zákona o daních z příjmů), která uvádí, že veřejně prospěšným poplatníkem je ten, kdo v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem či rozhodnutím orgánu veřejné moci vykonává jako hlavní činnost takovou činnost, která není podnikáním“ (Krechovská a kol., 2018, str. 105).

Za veřejně prospěšného poplatníka se neuvádí Česká televize a rozhlas, České tisková kancelář, profesní komora, obchodní korporace, zdravotní pojišťovny, nadace a společenství vlastníků jednotek (§ 17a zákona o daních z příjmů, 1992).

V první řadě je žádoucí, aby bylo zjištěno, zda se jedná o příjmy, které zahrnujeme do předmětu daně nebo naopak příjmy, které jsou osvobozeny od daně z příjmů, nebo v krajním případě nejsou předmětem daně vůbec. Ke konci účetního období dochází k rozlišení výnosů a nákladů, jež budou následně předmětem daně z příjmů a budou sloužit pro účel zjištění základu daně. Zejména se rozlišují výnosy a náklady hlavní a hospodářské činnosti.

Neziskové organizace rozlišují několik typů svých příjmů, které nejsou předmětem daně z příjmů či jsou od této daně osvobozeny. Patří mezi ně:

- příjmy, které plynou z dotací či příspěvků;
- příjmy, jež vychází z poslání organizace a jsou definované zvláštními předpisy – příjmy z hlavní činnosti;

- příjmy ve formě úroků z běžného účtu (Inca, 2012).

V opačném případě jsou vždy předmětem daně z příjmů u neziskových organizací příjmy z reklam, dále také příjmy z členských příspěvků dané neziskové organizace, příjmy z nájemného, kam se nezahrnují pronájmy státního majetku (Krechovská a kol., 2018).

Pokud rozlišujeme hlavní a hospodářskou činnost neziskové organizace, zaměřujeme se na ztrátovost v průběhu celého kalendářního roku. V případě, že činnost je vykonávána za odlišné ceny, tak do předmětu daně není zařazena část, jež produkuje ztrátu (Inca, 2012).

V závěru řešení problematiky daně z příjmů neziskových organizací se dostáváme k samotnému zjištění základu daně. Ten se získá stejným postupem výpočtu jako u právnických osob. V první řadě je možné základ daně ponížit o maximálně jeden milion Kč (tedy maximálně 30 %), avšak pouze v situaci, kdy konkrétní nezisková organizace na základě této úspory využije finanční prostředky v průběhu nastávajících tří zdaňovacích období k pokrytí výdajů. Jedná se o typ výdajů, které se vztahují k aktivitám, jež nejsou považovány za předmět daně z příjmů (Inca, 2012).

Od roku 2017 platí ale nová podmínka, která říká, že základ daně je možné snížit o maximálně jeden milion Kč, pokud vzniklé daňové úspory budou využity ke krytí veškerých nákladů. Již neplatí možnost využít finanční prostředky v průběhu nastávajících tří zdaňovacích období, ale nejpozději do konce období následujícího kalendářního roku (Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje z.s., 2017).

5 Finanční analýza neziskové organizace

Finanční analýza je základním parametrem a neodmyslitelnou částí finančního řízení, které by mělo být prováděno každou společností. Finanční analýza je v podstatě zpětná vazba organizace a poskytuje přehled o tom, zda nezisková organizace vykonává svou funkci správným postupem nebo naopak. Také podává informaci o tom, zda organizace dosahuje svých stanovených cílů a je základním předpokladem pro budoucí plánování každé organizace. Jinými slovy je hlavním úkolem odhalit finanční zdraví vybrané neziskové organizace (Pivrnec, 1995).

Dle autora Wanga (2010) by se měla provádět analýza výkonnosti organizace na základě poptávky občanů či klientů a dalších. Právě tato analýza manažerům konkrétní neziskové organizace pomůže při určitých rozhodováních tím, že odhalí případné oblasti, na které by se měla organizace zaměřit a docílit jejich zlepšení.

Aby finanční analýza byla správně prováděná, je potřeba využívat vhodná podkladová účetní data a umět je interpretovat. Základním zdrojem dat, jež se využívají při finanční analýze, jsou finanční výkazy, které souhrnně tvoří účetní závěrku. Těmito výkazy se rozumí rozvaha, výkaz zisku a ztráty, který rozlišuje hlavní a hospodářskou činnost organizace a v poslední řadě je to přehled o změnách vlastního kapitálu a peněžních tocích (Landa & Polák, 2008).

Všechny uvedené finanční výkazy jsou zobrazeny ve výroční zprávě konkrétní neziskové organizace a ta je veřejnosti přímo dostupná (Grünwald & Holečková, 2006).

Podstatou finanční analýzy je konstrukce výpočtů konkrétních finančních ukazatelů a jejich následná interpretace. Definice finanční analýzy říká, že se jedná o konkrétní seskupení činností, které vedou ke zjištění souhrnné finanční situace dané organizace a na základě těchto zjištěných informací se snaží o zhodnocení. Dokáže tím také zhodnotit, zda je organizace zisková či nikoliv. Dále také napomáhá při rozhodování manažerů o zdrojích, při stanovování finanční struktury a také pomáhá správnému rozdělování finančních prostředků (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017).

Organizace pomocí finanční analýzy dospěje ke zjištění silných a slabých stránek podniku, dokáže rozpoznat přednosti a zároveň mezery a tím napomáhá v budoucnu těmto situacím předejít nebo v opačném případě dospět.

Uživateli finanční analýzy nejsou pouze samotné organizace, ale patří mezi ně i investoři, manažeři, obchodní partneři, zaměstnanci, stát a s ním i jeho orgány a v poslední řadě banky a další věřitelé (FinAnalysis, 2020).

Na základě absolutních tokových i stavových nebo poměrových veličin se hodnotí různé oblasti neziskových organizací a připravují se doporučení pro budoucnost (Krechovská a kol., 2018).

Základními nástroji zmíněné finanční analýzy jsou finanční ukazatelé, které díky svým definicím, vzorcům a hodnotám, přinášejí odpovědi na otázky, které se týkají oblasti financí konkrétní organizace. Důležitá je samozřejmě i definice toho, pro koho je finanční analýza, která je prováděná organizací určená (Růčková, 2015).

5.1 Autarkie

Ukazatel autarkie se snaží hodnotit míru soběstačnosti konkrétní vybrané neziskové organizace. Tento ukazatel je možné měřit na bázi celkových příjmů a výdajů nebo celkových výnosů a nákladů. Pokud se počítá autarkie při hlavní činnosti neziskové organizace, zjišťuje se, jak je organizace schopna pokrýt vlastní náklady z této činnosti celkově dosaženými výnosy. Pokud hodnota ukazatele vyjde 100 % a více, jedná se o velmi pozitivní výsledek. Ten se však odvíjí od konkrétních aktivit organizace, ta jsou různá (Kraftová, 2002).

Následující vzorec ilustruje autarkii na bázi výnosů a nákladů.

$$\boldsymbol{AHV - HČ} = \frac{\boldsymbol{VHČ}}{\boldsymbol{NHČ}} \times \mathbf{100} \qquad (1)$$

kde: $A_{HV-HČ}$ … autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů,

$V_{HČ}$ … hlavní činnost – výnosy,

$N_{HČ}$ … hlavní činnost – náklady.

5.2 Rentabilita

Při konstrukci ukazatelů rentability se zobrazují hlavní a zásadní rozdíly mezi neziskovou organizací a naopak ziskovou organizací. Tento ukazatel je velice rozšířený a široce souvisí právě s výší dosahovaného zisku. To je právě oříškem pro řešení ukazatelů rentability v neziskových organizacích. U neziskových organizací by hlavní činnost neměla být zisková, respektive zisk neslouží k rozdělení mezi vlastníky. Mimo

to ale neziskové organizace provozují vedlejší činnost, která souvisí s posláním organizace. Tyto činnosti by naopak měly být ziskové a na základě tohoto výdělku jsou podporovány hlavní činnosti.

Pokud chceme zjistit rentabilitu, využívají se k tomu výpočty **rentability doplňkové činnosti**. Tento ukazatel hodnotí efektivnost neziskové organizace a poměřuje zisk, který je získáván z doplňkové činnosti. Se získáváním zisku samozřejmě souvisí vynakládání nákladů, které jsou tomto ukazateli rovněž uvažovány.

Výsledek tohoto ukazatele se vyjadřuje v procentech, a pokud nastane situace, kdy jsou hodnoty tohoto ukazatele v delší časové řadě záporné, je žádoucí od této aktivity upustit (Kraftová, 2002).

Následující vzorec zachycuje výpočet rentability u doplňkové činnosti.

$$\boldsymbol{r\ ND\check{C} = \frac{VH\ D\check{C}}{N\ D\check{C}} \times 100} \tag{2}$$

kde: $r_{ND\check{C}}$ … rentabilita nákladů - doplňková činnost,

$VH_{D\check{C}}$ … výsledek hospodaření - doplňková činnost,

$N_{D\check{C}}$ … celkové náklady – doplňková činnost.

Dalším nástrojem k výpočtu rentability je dle Kraftové (2002) **míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**. Velmi dlouhý název ukazatele směřuje ke složitému výpočtu, který je však velmi jednoduchý. Tento ukazatel vyobrazuje situaci, kdy zisk vyprodukovaný organizací z doplňkové činnosti přijímá ztrátu z hlavní činnosti. Ve chvíli, kdy organizace neprodukuje ztrátu z hlavní činnosti, nemá význam snažit se vypočítat tento ukazatel, a je zcela bezvýznamný.

Následující vzorec poskytuje přehled o míře pokrytí ztráty z hlavní činnosti organizace ziskem z doplňkové činnosti neziskové organizace.

$$\boldsymbol{Z'' = \frac{zisk\ D\check{C}}{ztr\acute{a}ta\ H\check{C}} \times 100} \tag{3}$$

kde: Z"… míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

$zisk_{D\check{C}}$ … kladná hodnota výsledku hospodaření z doplňkové činnosti organizace,

$ztráta_{H\check{C}}$ … záporná hodnota výsledku hospodaření z hlavní činnosti organizace.

V poslední řadě se pro zjištění rentability neziskové organizace využívá takzvaný **variátor celkových nákladů** konkrétní organizace. Ukazatel sleduje vývoj celkových výnosů v relaci s vývojem celkových nákladů. Zmíněný ukazatel nabývá hodnot větších než 1, v tomto případě by se nezisková organizace měla zaměřit na dynamičtější získávání neinvestičních prostředků (Kraftová, 2002).

Následující rozsáhlý vzorec ilustruje variátor celkových nákladů konkrétní neziskové organizace a zohledňuje zde celkové výnosy a celkové náklady.

$$\boldsymbol{var\ N} = \frac{\frac{\boldsymbol{N\,t+1-N\,t}}{\boldsymbol{N\,t}}}{\frac{\boldsymbol{V\,t+1-V\,t}}{\boldsymbol{V\,t}}} \tag{4}$$

kde: var_N … variátor celkových nákladů,

N_{t+1} … celkové náklady organizace v čase t+1,

N_t … celkové náklady organizace v čase t,

V_{t+1} … celkové výnosy organizace v čase t+1,

V_t … celkové výnosy v čase t.

5.3 Likvidita

Likvidita detailně vyjadřuje schopnosti určitých organizací přeměnit svůj majetek na finanční prostředky (peníze), ze kterých je následně schopná hradit veškeré své splatné závazky (Sedláček, 2007).

Organizace je označována jako likvidní, když má v určitý časový moment dostatečné množství finančních prostředků (peněz) na vyrovnání krátkodobých závazků.

Ve chvíli, kdy organizace jeví velmi vysokou hladinu likvidity, to znamená jediné, a to fakt, že organizace má příliš vysokou úroveň vlastního kapitálu. V opačném případě organizace potřebuje k uhrazení svých závazků velké množství cizích zdrojů (Finanční analýza firmy, 2019).

Prvním ukazatelem likvidity je **pohotová likvidita**, jejíž hodnoty by se měly pohybovat na úrovni 1. Jak uvádí Kraftová (2002), při konstrukci výpočtu pohotové likvidity je žádoucí správné definování pohledávek, které v tomto vzorci zaujímají důležité postavení a následně je korektně klasifikovat dle jejich konkrétních splatností.

Pohotová likvidita představuje poměr finančního majetku a krátkodobých závazků dané organizace a je specifická tím, že říká, kolik Kč z peněžních prostředků, které má organizace na bankovním účtu a v hotovosti, ve formě cenin nebo cenných papírů v krátkodobé formě, souhrnně tedy nazýváme likvidním majetkem, se promítne v hodnotě 1 Kč celkových krátkodobých závazků.

U zmíněných krátkodobých závazků se upřednostňuje zařazovat pouze aktuálně splatné závazky, tedy takový typ závazků, které jsou splatné například do jednoho měsíce (Landa, 2007).

$$\boldsymbol{L\,II = \frac{P\,e + P\,o}{KZ\,V}} \tag{5}$$

kde: L_{II} … ukazatel pohotové likvidity,

P_e … celková hodnota peněz a jejich ekvivalentů,

P_o … pohledávky – krátkodobé,

KZ_V … závazky – krátkodobé.

Druhým ukazatelem likvidity je **okamžitá likvidita**, tedy likvidita, která udává poměr celkové hodnoty peněžních prostředků a jejich ekvivalentů za daný rok a celkových krátkodobých závazků, které jsou okamžitě splatné. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla kulminovat kolem hranice 0,2. Pokud mluvíme ale o neziskových organizacích, hodnota tohoto ukazatele bude značně vyšší. Tato vyšší úroveň však neznačí v žádném případě finanční problémy organizace (Kraftová, 2002).

Následující vzorec představuje výpočet okamžité likvidity.

$$\boldsymbol{L\,I = \frac{Pe}{KZ\,V}} \tag{6}$$

kde: L_I … ukazatel okamžité likvidity,

P_e. … celková hodnota peněžních prostředků a jejich ekvivalentů,

KZ_V … závazky - krátkodobé.

Součástí výpočtu likvidity organizace je i výpočet **čistého pracovního kapitálu**. Čistý pracovní kapitál jinak vystupuje pod názvem Working Capital. Výpočet tohoto ukazatele vychází z odečtení krátkodobých závazků od hodnoty krátkodobých oběžných

aktiv organizace, které vystupují v rozvaze jako peníze, krátkodobé pohledávky a zásoby (Landa, 2007).

Následující rovnice představuje výpočet Working Capital, tedy čistého pracovního kapitálu.

$$\boldsymbol{WC = krátkodobý\ oběžný\ majetek - krátkodobé\ závazky} \quad (7)$$

kde: WC … Working Capital, čistý pracovní kapitál.

5.4 Aktivita

Ukazatel aktivity hodnotí, jak je podnik schopný využívat vlastní majetek. Majetek se řadí mezi aktiva, tedy jak podnik hospodaří se svými aktivy. Mezi ukazatele aktivity patří ukazatele rychlosti obratu a dále doba obratu. Sledovat je možné různé typy aktiv, například kapitál, zásoby nebo závazky a pohledávky. V situaci, kdy měříme, kolikrát se majetek podniku za určité časové období obrátí, hovoříme o rychlosti obratu. Tuto rychlost obratu zjistíme z poměru tržeb nebo nákladů a aktuálního stavu sledovaného aktiva. Pokud měříme, jak dlouho se určitý typ majetku dokáže udržet v určité formě, jedná se o dobu obratu. Zjistíme ji poměrem aktuálního stavu sledovaného aktiva a celkových denních tržeb nebo nákladů (ManagementMania, 2011).

V případě neziskové organizace se uvažuje především **obrat kapitálu**. Zmíněný ukazatel pozoruje výkonnost všech zdrojů, které byly organizací vloženy do procesu produkce. Ve vzorci se uvažuje hrubá hodnota produkce, kterou představují souhrnně výnosy. Ty obsahují poplatky, dotace, ale i výnosy například z hospodářské činnosti organizace. Při výpočtu obratu kapitálu se musí vycházet pouze z průměrných hodnot kapitálu. Je tomu tak, protože se využívají jak stavové, tak tokové veličiny.

Čím vyšší hodnotu obratu kapitálu organizace získá, tím lépe pro ni (Kraftová, 2002).

Následující rovnice ilustruje obrat kapitálu.

$$\boldsymbol{obrat\ kapitálu} = \frac{\boldsymbol{V}}{\boldsymbol{K}} \quad (8)$$

kde: V … celkové výnosy organizace,

K … pasiva celkem – hodnota kapitálu.

6 Představení sportovního klubu

6.1 Představení klubu

Atletický klub Škoda Plzeň z.s.v rámci své dlouholeté činnosti využívá zkratku AK neboli atletický klub a z.s. neboli zapsaný spolek. V atletickém sektoru tento klub vystupuje pod názvem AK Škoda Plzeň, přičemž v rámci atletických závodů se klub prezentuje zkratkou SKPLZ.

Atletický klub Škoda Plzeň již svým názvem napovídá o tom, že sídlí v centru města Plzně. Význam slova „Škoda“, jež je uvedeno v názvu klubu, je prostý. Hlavním generálním partnerem tohoto atletického klubu je Škoda Transportation a.s., což je přední evropský výrobce vozidel pro městskou a železniční dopravu. Atletický klub Škoda Plzeň je interpretován základními informacemi:

Sídlo: Stadion města Plzně

Vejprnická 1253/36

Plzeň 3

318 00

IČO: 45332533

DIČ: CZ45332533

Bankovní spojení: 0722014359/0800

Emailová adresa: skplz@seznam.cz

Telefonní číslo: +420 725 306 900

Předseda klubu: Miroslav Plašil

Místopředseda klubu:Pavel Kovalský

Sekretář klubu:Vladimír Bartůněk

(AK Škoda Plzeň, 2020)

6.2 Historie sportovního klubu

Historie zmíněného sportovního klubu zasahuje až do samého začátku Sokola, tedy konkrétně v Plzni jsou záznamy z roku 1885. První rok, kdy proběhla registrace

u nejvyššího Českého atletického svazu je datována k roku 1945. První atletický ovál, který v Plzni vzniknul, měl po obvodu délku 333 metrů, v současnosti atletické stadiony mají 400 metrů. Ve stejném roce, kdy proběhla registrace klubu, se konaly první oficiální závody s názvem Velká cena Plzně a to konkrétně závod v běhu na 5 000 metrů.

Přelomové datum 1. září 1953 znamenalo pro Plzeň vznik zcela nového sportovního areálu v nynějších Štruncových sadech, kde v současnosti již sídlí pouze fotbalový klub FC Viktoria Plzeň. Tento sportovní areál již měl 400 metrů dlouhý ovál a jeho výstavba trvala celkem tři roky. Název tohoto klubu v roce 1953 nesl jméno Spartak Škoda, jenž byl odvozen od strojírenských závodů společnosti Škoda.

V roce 1961 zde vznikla první atletická základna mládeže, pod kterou začínali trénovat mládežníci z Plzně, ale i z blízkého okolí. Tuto atletickou základnu mládeže vedl odborník Kosťa Gemov. V průběhu dalších let se aktéři zmíněného atletického klubu účastnili jak regionálních, tak mezinárodních závodů a jejich výkony a umístění vyvolaly velký ohlas (AK Škoda Plzeň, 2020).

Teprve 1. července 2013 se vybudovalo nové sportovní středisko ve Vejprnické ulici a zde sídlí i v současnosti. Atletický stadion vlastní i 100m dlouhý krytý tunel s atletickou dráhou, kde se sportovci připravují na sezónu v průběhu zimního období. Výstavba tohoto stadionu byla financována městem Plzeň a přesahovala 107 milionů korun. Atletický klub Škoda Plzeň tento sportovní areál má pouze v nájmu a využívá ho po dobu celého kalendářního roku (Stavbaweb, 2007).

Obrázek č. 2 Atletický stadion Škoda Plzeň

Zdroj: AK Škoda Plzeň, 2014

Obrázek č. 2 ilustruje sportovní areál, který je v současné době jeden z hlavních pořadatelských míst největších soutěží na území České republiky. Konají se zde klubové závody, veřejné závody, krajská mistrovství, mistrovství České republiky mládeže i dospělých, dále také mistrovství České republiky družstev, ligové či extraligové soutěže a velmi známá Letní olympiáda dětí a mládeže České republiky. Prestižnější akce v oblasti atletiky na území České republiky vyhledat nelze.

6.3 Charakteristika sportovního odvětví

Atletika se řadí mezi základní sportovní odvětví, přičemž pracuje se základními pohybovými dovednostmi člověka. Konkrétně se jedná o chůzi, běh, skoky, hody a vrhy. Při tomto druhu sportu se využívají různé dynamické zákony. Jedná se především o pohyb startu, kdy dochází k přesunu z klidové situace do pohybu, dále při odrazu se využívá změna směru pohybu a při samotném doskoku se využívá dokončení pohybu.

U atletiky je základní schopností všeobecný rozvoj pohybových dovedností, které mají vliv jak na zdravý způsob života, tak na rozvoj výkonnosti sportovce (Sporty, 2019).

Hlavní organizací, která stojí nad celým systémem atletiky v České republice je Český atletický svaz, který sídlí v Praze 6. Atletický svaz je samosprávným sdružením všech atletických klubů a oddílů, jež provozují svoji činnost v České republice. Jedná se o právnickou osobu, která zastupuje souhrnně atletiku v rámci Českého olympijského výboru. Také se jedná o člena svazu tělesné výchovy. Aby česká atletika mohla působit v evropském či světovém měřítku, musí být Český atletický svaz členem rovněž Evropské asociace a Mezinárodní asociace atletických federací.

Mezi členy Českého atletického svazu patří atletické kluby, tedy právnické osoby, které se zavazují k účasti a přítomnosti na konkrétních atletických soutěžích v rámci České republiky. Dále společenství fyzických osob, kterými jsou označovány především tělovýchovné jednoty a atletické oddíly.

Základními pravomocemi Českého atletického svazu je řádná organizace tohoto sportovního odvětví a vytváření vhodných podmínek pro správné fungování a budoucí rozvoj. Dále v případě účasti sportovců na mezinárodních soutěžích zařizuje výpravy reprezentantů, včetně souprav, potřebných smluv, očkování, dopravy, stravování, ubytování a všech potřebných činností pro hladký průběh reprezentace.

Hlavními orgány Českého atletického svazu je valná hromada, výbor, dozorčí rada, stejně tak arbitrážní rada, předseda, ředitel, dále odborné či ekonomické komise, komise pro jednotlivé atletické kluby, kvalifikovaní rozhodčí, metodická, mezinárodní a organizační komise, trenérská rada a v rámci atletických soutěží i komise, která se těchto soutěží týká. Další komise, které byly do těchto orgánu zařazeny, jsou již rozdělovány dle jednotlivých zaměření a disciplín (Vindušková, 2003).

V rámci sportovního odvětví dominuje sportovní management, který lze jednoduše brát jako jeden ze způsobů, jak jsou řízeny veškeré tělovýchovné jednoty, různé sportovní svazy, spolky a další sportovní jednotky.

Sportovní management odlišuje dvě různé oblasti, první z nich jsou manažerské funkce, kterými jsou především plánování, vedení lidí a jejich kontrola či delegování, organizace a to nejen v rámci sportovní aktivity, ale i v oblasti účetnictví, marketingu nebo ekonomie, práva i financí. Druhou oblastí jsou naopak diváci, jejichž hlavní náplní je sledování sportovní aktivity (Parkhouse, 1991).

Tato diplomová práce se zaměřuje na neziskovou organizaci v oblasti atletiky, kde hrají významnou roli obě složky sportovního managementu a právě diváci jsou nedílnou součástí atletického dění.

6.4 Rozbor členské základny, hlavní činnosti a hospodářské činnosti klubu

Atletický klub Škoda Plzeň je neziskovou organizací a zapsaným spolkem, který operuje v průběhu kalendářního roku na bázi hlavní a doplňkové činnosti.

Členové zmíněného zapsaného spolku mají povinnost se řídit stanovami klubu, dále právními předpisy České republiky, a jelikož se jedná o atletický klub, musí se členové podřídit i pravidlům atletiky. Členové zapsaného spolku se sdružují do tréninkových skupin a každá tato skupina vysílá svého delegáta na shromáždění, kde se jedná o jednotlivých bodech náplně atletického roku v daném klubu.

Členem klubu může být jakýkoliv občan České republiky, který má zájem podílet se na činnosti klubu a souhlasí se stanovami. Členem může být i příslušník cizí země, který žije delší časové období na území České republiky. Závodníkem smí být pouze cizinec, který požádá o občanství v České republice. V soutěži družstev smí startovat cizinec, který nemá občanství v České republice, avšak pouze v počtu dvou závodníků v rámci družstva, a tento počet je stanovený pro 1 kolo soutěže družstev z celkového počtu kol.

Členové této organizace mají povinnost hradit v řádném termínu členské příspěvky, dále být registrováni u Českého atletického svazu. Tuto registraci zajišťuje klub a při registraci hradí poplatek 100 Kč za osobu. Dále má každý člen povinnost co nejlépe reprezentovat organizaci na okresních, krajských, celorepublikových i mezinárodních soutěžích. Velmi důležitou povinností každého člena je alespoň jednou za rok absolvovat lékařskou prohlídku.

AK Škoda Plzeň považuje za svou **hlavní činnost** uspokojovat a napomáhat dosáhnout zájmům členů, mezi které patří především tvorba vhodného prostředí pro zlepšování atletické výkonnosti členů tréninkových skupin, podpora a organizace této činnosti. Klub poskytuje specialisty, kteří vedou jednotlivé tréninkové skupiny. Dalším článkem hlavní náplně organizace je samotné konání atletických soutěží na okresní, krajské i celorepublikové úrovni. Organizace je tedy oprávněná k pořádání těchto událostí na území města Plzně a její povinností je zajistit a opatřit veškerý kapitál, který je potřeba k hladkému průběhu dané akce. Tyto akce lze rozdělovat na akce, které se týkají jednotlivců a akce, jež se týkají soutěže družstev. Jinými slovy je klub povinen zajistit účast vlastních členů klubu, ale i účast cizích klubů. Hlavní činností je mimo jiné i aktivní zastoupení AK Škoda Plzeň před státními orgány České republiky, krajskými územními orgány a hájit prosazování atletiky.

Hospodářskou činností Atletického klubu Škoda Plzeň se rozumí podnikání této organizace nebo účast v různých obchodních společnostech. Jinými slovy hlavní náplní hospodářské činnosti vybrané neziskové organizace je umístění reklamních ploch v areálu atletického stadionu města Plzeň. V areálu jsou po obvodu atletické dráhy rozmístěné reklamní plachty a za umístění těchto viditelných reklam organizace získává peněžní příjmy. Další aktivita, kterou zahrnuje hospodářská činnost, je nabídka a prodej drobného občerstvení v areálu atletického stadionu města Plzeň v průběhu konání atletických závodů a jiných sportovních událostí, které jsou pořádány vybranou organizací. V roce 2020 se v areálu vybudovala kavárna BOMBA Café a její provoz je plně v kompetenci AK Škoda Plzeň, a i ta se podílí na hospodářské činnosti organizace.

Pestrou stránkou vybrané neziskové organizace je hospodaření. Vybraná organizace v průběhu kalendářního roku hospodaří s předem schváleným rozpočtem. Tento rozpočet schvaluje Výkonný výbor klubu. K datu 31. prosince se pravidelně shrnou

výsledky hospodaření a ty se následně objevují ve výročních zprávách, které jsou poté veřejně dostupné.

Vybraná nezisková organizace má založený běžný účet v bance, přičemž s těmito prostředky mají právo hospodařit pouze vybrané a pověřené osoby AK Škoda Plzeň. Především se jedná o hospodáře klubu a další vybrané osoby, které jsou zároveň členy Výkonného výboru.

Účetnictví klubu je vedeno dle úprav zákona o účetnictví a také se řídí směrnicemi Českého atletického svazu.

6.5 Zhodnocení finančních výkazů organizace v období 2016 – 2018

Aktuální kapitola práce představuje zhodnocení finančních výkazů organizace, jejichž data slouží jako podklady pro výpočet finančních ukazatelů. Aby bylo možné tyto výpočty realizovat a analyzovat, je potřeba vytvořit a zhodnotit podkladová data k těmto ukazatelům. Podklady pro jednotlivé výpočty jsou zobrazeny v rozvaze a výkazu zisku a ztráty Atletického klubu Škoda Plzeň. Zmíněné výkazy jsou součástí účetní závěrky.

V rámci výpočtu finančních ukazatelů proběhne analýza v průběhu roků 2016, 2017 a 2018. Následně dojde ke komparaci výsledků a jejich interpretaci. Stavy jednotlivých položek výkazů rozvahy jsou uvedeny vždy k prvnímu dni účetního období a následně k poslednímu dni účetního období. V rámci výkazů zisku a ztráty jsou hodnoty položek rozděleny na hlavní činnost a hospodářskou činnost.

Tabulka č. 1 Rozvaha - aktiva za rok 2016 (v tis. Kč)

Rozvaha 2016 v tis. Kč			
	AKTIVA	**Stav k prvnímu dni účetního období 2016**	**Stav k poslednímu dni účetního období 2016**
A.	**Dlouhodobý majetek**		
A.ll.	Dlouhodobý hmotný majetek	124	124
A.ll. 4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	124	124
A.lV .	Oprávky k dlouhodobému majetku	124	124
A.IV .7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	124	124

	AKTIVA	Stav k prvními dni účetního období 2016	Stav k poslednímu dni účetního období 2016
B.	**Krátkodobý majetek**	**868**	**582**
B.I.	Zásoby	84	0
B.I.7.	Zboží na skladě a v prodejnách	84	0
B.II.	Pohledávky	156	123
B.II.1.	Odběratelé	156	123
B.III.	Krátkodobý finanční majetek	628	459
B.III.1.	Peněžní prostředky v pokladně	308	52
B.III.3.	Peněžní prostředky na účtech	320	407
	AKTIVA celkem	**868**	**582**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 1 představuje aktiva rozvahy Atletického klubu Škoda Plzeň za rok 2016. Celková suma aktiv za tento rok byla k prvnímu dni účetního období 868 tis. Kč, k poslednímu dni 582 tis. Kč.

Úbytek byl zaznamenán u položky zboží na skladě a v prodejnách, jedná se především o prodej občerstvení při konání sportovních akcí a prodej sportovního vybavení pro členy atletického klubu, konkrétně oddílové soupravy oblečení.

Pokles byl zaznamenán i u položky odběratelé, tedy neziskové organizaci se zmenšily pohledávky a byly zaplaceny faktury.

V rámci krátkodobého finančního majetku proběhly změny jak ve formě prostředků v pokladně, tak na účtech v bankách. V průběhu roku probíhala především úhrada poplatků za startovné na závodech, také výdajů spojených s cestou na tyto závody a z největší části úhrada mezd zaměstnancům. Členům oddílu bylo vypláceno tzv. bodné, tedy finanční odměna za bodový přínos v soutěži družstev. V rámci zvýšení peněžních prostředků na účtech bylo v opačném případě vypláceno startovné Atletickému klubu Škoda Plzeň ve chvíli, kdy klub pořádal vlastní atletické závody.Celkový úbytek aktiv byl za rok 2016 přesně 286 tis. Kč.

Tabulka č. 2 Rozvaha - pasiva za rok 2016 (v tis. Kč)

Rozvaha 2016 v tis. Kč			
	PASIVA	**Stav k prvnímu dni účetního období 2016**	**Stav k poslednímu dni účetního období 2016**
A.	**Vlastní zdroje**	**633**	**633**
A.ll.	Výsledek hospodaření	633	633
A.ll.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	696	
A.ll.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	-63	633
B.	**Cizí zdroje**	**235**	**317**
B.lll.	Krátkodobé závazky	235	205
B.lll.1.	Dodavatelé	57	95
B.lll.3.	Přijaté zálohy	32	32
B.lll.5.	Zaměstnanci	24	82
B.lll.7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	1	7
B.lll.8.	Daň z příjmů	15	-37
B.lll.9.	Ostatní přímé daně	3	13
B.lll.10.	Daň z přidané hodnoty	-24	13
B.lll.11.	Ostatní daně a poplatky	1	0
B.lll.22.	Dohadné účty pasivní	126	0
B.lV.	Jiná pasiva	0	112
B.IV.1.	Výdaje příštích období	0	112
	PASIVA celkem	**868**	**582**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 2 zobrazuje pasiva rozvahy AK Škoda Plzeň v roce 2016. Celková hodnota pasiv k prvnímu dni účetního období i k poslednímu dni účetního období je totožná s hodnotami aktiv rozvahy téhož roku. V tomto případě vždy musí být dodržen bilanční princip, tedy rovnost aktiv a pasiv.

Přírůstek zaznamenaly především cizí zdroje, kde byl rozdíl 82 tis. Kč. Hlavní položkou cizích zdrojů jsou dodavatelé a zaměstnanci a v tomto případě Atletickému klubu Škoda Plzeň hodnota závazků z obchodních vztahů a zaměstnanců vzrostla. Položka zaměstnanci představuje cizí zdroje organizace a jejich hodnota ke konci roku 2016 je vyšší než na počátku roku z toho důvodu, že tato částka podává přehled o tom, kolik

tis. Kč nebylo za rok 2016 vyplaceno zaměstnancům na mzdách. Především se jedná o mzdy za měsíc prosinec, protože ty jsou vypláceny až v následujícím měsíci, tedy v roce 2017, kterého se již tento finanční výkaz netýká.

Tabulka č. 3 Rozvaha -aktiva za rok 2017 (v tis. Kč)

Rozvaha 2017 v tis. Kč			
	AKTIVA	**stav k prvnímu dni účetního období 2017**	**stav k poslednímu dni účetního období 2017**
A.	**Dlouhodobý majetek**		
A.ll.	Dlouhodobý hmotný majetek	124	124
A.ll.4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	124	124
A.lV.	Oprávky k dlouhodobému majetku	124	124
A.IV.7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	124	124
B.	**Krátkodobý majetek**	**582**	**1370**
B.ll.	Pohledávky	123	120
B.ll.1.	Odběratelé	123	120
B.lll.	Krátkodobý finanční majetek	459	1229
B.lll.1.	Peněžní prostředky v pokladně	52	405
B.lll.3.	Peněžní prostředky na účtech	407	824
B.IV.	Jiná aktiva	0	21
B.IV.2.	Příjmy příštích období	0	21
	AKTIVA celkem	**582**	**1 370**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 3 znázorňuje aktiva organizace v roce 2017. Hodnota aktiv k prvnímu dni ÚO je rovna hodnotě poslednímu dni ÚO předchozího roku. Hodnota majetku organizace k poslednímu dni účetního období roku 2017 činila 1 370 tis. Kč, rozdíl v rámci daného roku je 788 tis. Kč.

Velký přísun majetku je v organizaci zaznamenán především v podobě krátkodobého finančního majetku. Největší zásluhu na těchto pozitivních hodnotách má pořadatelská akce Mistrovství České republiky v areálu AK Škoda Plzeň. Mezi krátkodobý finanční

majetkový růst patří i platby cizích oddílů za účast na pořadatelských akcích. Rok 2017 byl velmi vydařený i z pohledu výkazu zisku a ztráty, který napovídá, že výsledek hospodaření po zdanění byl 605 tis. Kč, přičemž takto pozitivní výsledky hospodaření nemá téměř žádný atletický klub v rámci České republiky.

Tabulka č. 4 Rozvaha -pasiva za rok 2017 (v tis. Kč)

Rozvaha 2017 v tis. Kč			
	PASIVA	**Stav k prvnímu dni účetního období 2017**	**Stav k poslednímu dni účetního období 2017**
A.	**Vlastní zdroje**	**265**	**870**
A.ll.	Výsledek hospodaření	265	870
A.ll.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	-368	
A.ll.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	633	265
B.	**Cizí zdroje**	**317**	**500**
B.lll.	Krátkodobé závazky	205	389
B.lll.1.	Dodavatelé	95	72
B.lll.3.	Přijaté zálohy	32	32
B.lll.5.	Zaměstnanci	82	90
B.lll.7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	7	10
B.lll.8.	Daň z příjmů	-37	114
B.lll.9.	Ostatní přímé daně	13	9
B.lll.10.	Daň z přidané hodnoty	13	63
B.lll.11.	Ostatní daně a poplatky	0	-1
B.lV.	Jiná pasiva	112	111
B.IV.1.	Výdaje příštích období	112	111
	PASIVA celkem	**582**	**1 370**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 4 popisuje pasiva rozvahy neziskové organizace v roce 2017. Jejich celková hodnota činí ke konci roku 2017 1 370 tis. Kč. Přírůstek pasiv je tedy za zmíněný rok 788 tis. Kč.

Největší změny jsou zobrazeny v oblasti výsledku hospodaření organizace, který vychází z výkazu zisku a ztráty. Velký nárůst proběhl v rámci krátkodobých závazků,

kdy částka 8 tis. Kč nebyla ke konci roku 2017 vyplacena zaměstnancům na mzdách. Dále se rapidně zvýšila daň z příjmů, zaznamenala navýšení hodnoty o celkových 151 tis. Kč.

V průběhu zmíněného roku došlo k zaplacení části faktur organizace svým dodavatelům. Položka tedy ke konci roku klesla z původních 95 tis. Kč na 72 tis. Kč a organizaci se zmenšily dluhy.

Tabulka č. 5 Rozvaha -aktiva za rok 2018 (v tis. Kč)

Rozvaha 2018 v tis. Kč			
	AKTIVA	**Stav k prvnímu dni účetního období 2018**	**Stav k poslednímu dni účetního období 2018**
A.	**Dlouhodobý majetek**	**0**	**66**
A.ll.	Dlouhodobý hmotný majetek	124	190
A.ll.4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	124	190
A.lV.	Oprávky k dlouhodobému majetku	124	124
A.IV.7.	Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	124	124
B.	**Krátkodobý majetek**	**1 370**	**904**
B.ll.	Pohledávky	120	157
B.ll.1.	Odběratelé	120	140
B.ll.5.	Ostatní pohledávky	0	2
B.ll.17.	Jiné pohledávky	0	15
B.lll.	Krátkodobý finanční majetek	1 229	715
B.lll.1.	Peněžní prostředky v pokladně	405	220
B.lll.3.	Peněžní prostředky na účtech	824	495
B.IV.	Jiná aktiva	21	32
B.lV.1.	Náklady příštích období	0	1
B.IV.2.	Příjmy příštích období	21	31
	AKTIVA celkem	**1 370**	**970**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 5 představuje záznamy o aktivech rozvahy Atletického klubu Škoda Plzeň za rok 2018. Uvedený rok zaznamenal hluboký pokles celkové hodnoty aktiv, konkrétně o 400 tis. Kč.

Největší úbytek je zobrazen v oblasti krátkodobého majetku, kdy se hodnota snížila až o 466 tis. Kč. Důvodem tohoto poklesu je především úbytek peněžních prostředků. V tomto případě jak peněžních prostředků v hotovosti, tak prostředků na bankovních účtech. Ve zmíněném roce atletický klub učinil velké výdaje za ubytování a cestu na Mistrovství České republiky v atletice, které se konalo v Praze. Jelikož má zmíněný klub opravdu rozsáhlou členskou základnu a jedny z nejlepších podmínek pro přípravu na atletickou halovou i venkovní sezónu, vychovává tím pádem i velkou řadu kvalitních a úspěšných atletů a atletek, které reprezentují klub na nejvyšších soutěžích. Oddíl je v tomto případě povinen zajistit svým reprezentantům cestu i ubytování po dobu konání reprezentační akce. Ve většině případů oddíl zajišťuje i stravování atletů a atletek.

Další výdaje AK Škoda Plzeň v průběhu roku 2018 byly za startovné a dopravu na ostatní závody, kterých je v řádu desítek.

Mimo jiné se klub v tomto roce rozhodnul přestavit místní posilovnu pro přípravu atletů a atletek na závody.

Drobné přírůstky jsou zaznamenány v položce odběratelé, ostatní a jiné pohledávky, tedy klub má vyšší pohledávky, které nebyly v tomto roce zaplaceny.

Tabulka č. 6 Rozvaha - pasiva za rok 2018 (v tis. Kč)

Rozvaha 2018 v tis. Kč			
	PASIVA	**Stav k prvnímu dni účetního období 2018**	**Stav k poslednímu dni účetního období 2018**
A.	**Vlastní zdroje**	**870**	**635**
A.ll.	Výsledek hospodaření	870	635
A.ll.1.	Účetní výsledek hospodaření	0	-235
A.ll.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	605	0
A.ll.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	265	870
B.	**Cizí zdroje**	**500**	**335**
B.lll.	Krátkodobé závazky	389	221
B.lll.1.	Dodavatelé	72	105
B.lll.3.	Přijaté zálohy	32	32
B.lll.5.	Zaměstnanci	90	123

	PASIVA	Stav k prvnímu dni účetního období 2018	Stav k poslednímu dni účetního období 2018
B.lll.7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění	10	16
B.lll.8.	Daň z příjmů	114	-111
B.lll.9.	Ostatní přímé daně	9	11
B.lll.10.	Daň z přidané hodnoty	63	30
B.lll.11.	Ostatní daně a poplatky	-1	0
B.lll.12.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	0	15
B.lV.	Jiná pasiva	111	114
B.IV.1.	Výdaje příštích období	111	114
	PASIVA celkem	**1 370**	**970**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 6 vyobrazuje pasiva organizace za analyzovaný rok 2018. K prvnímu dni účetního období byla hodnota pasiv 1 370 tis. Kč, k poslednímu dni 970 tis. Kč. Organizace tedy zaznamenala pokles o 400 tis. Kč. Největší úpadek lze pozorovat v rámci cizích zdrojů organizace. Závazky z obchodních vztahů se zvýšily, nezisková organizace je tedy dlužníkem a nedošlo k uhrazení některých faktur. Dále nedošlo k zaplacení mezd zaměstnancům za měsíc prosinec a byly vyplaceny následující měsíc. Také daň z příjmů zaznamenala hluboký pokles, dostala se až do záporných hodnot, konkrétně na -111 tis. Kč.

Pokles hodnoty pasiv způsobuje i pokles výsledků hospodaření, celkových 235 tis. Kč se projeví na konečné hodnotě.

Tabulka č. 7 Výkaz zisku a ztráty-náklady za rok 2016 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty 2016 v tis. Kč				
	Položka	**Hlavní činnost**	**Hospodářská činnost**	**Celkem**
A.	**Náklady**	**6 133**	**484**	**6 617**
A.l.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	5 040	203	5 243
A.l.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	2 499	117	2 616
A.l.2.	Prodané zboží	0	2	2
A.l.3.	Opravy a udržování	11	0	11
A.l.4.	Náklady na cestovné	68	0	68

	Položka	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Celkem
A.l.5	Náklady na reprezentaci	9	0	9
A.l.6.	Ostatní služby	2 453	84	2 537
A.lll.	Osobní náklady	995	221	1 216
A.lll.10.	Mzdové náklady	937	221	1 158
A.lll.11.	Zákonné sociální pojištění	57	0	57
A.lll.13.	Zákonné sociální náklady	1	0	1
A.lV.	Daně a poplatky	28	0	28
A.V.	Ostatní náklady	8	2	10
A.V.16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	3	0	3
A.V.22.	Jiné ostatní náklady	5	2	7
A.Vll.	Poskytnuté příspěvky	62	0	62
A.Vlll.	Daň z příjmů	0	58	58
	NÁKLADY celkem	**6 133**	**484**	**6 617**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 7 ilustruje přehled nákladů neziskové organizace za rok 2016. V závěru tabulky lze pozorovat celkovou sumu nákladů, která činí 6 617 tis. Kč. Pokud se přemístíme do tabulky č. 8, lze odvodit ze záporného výsledku hospodaření velmi vysoké převýšení nákladů organizace nad celkovými výnosy.

Vysoké hodnoty nákladů zobrazují v první řadě spotřebované nákupy a nakupované služby, mezi které patří spotřeba materiálu, energie, náklady na opravy a údržbu areálu, náklady na reprezentaci a náklady na cestovné.

Převážná část těchto nákladů byla vynaložena právě na spotřebu materiálu a energie. Areál AK Škoda Plzeň je tvořen rozsáhlým venkovním atletickým oválem, tribunou, ve které je umístěná dlouhá chodba a celkem šest velkých šaten. Dále dvě posilovny, místnost pro regeneraci, vrátnice, zasedací místnost, kancelář a 120 m dlouhý atletický krytý tunel, ve kterém se sportovci připravují na sezonu při nepříznivých podmínkách. Je tedy zřejmé, že náklady na spotřebu energií jsou vysoké, jelikož provoz areálu je každý den od 6:00 hod do 22:00 hod ve všední dny, od 9:00 hod do 14:00 hod a od 18:00 hod do 22:00 hod o víkendu.

Vysoké náklady jsou vynakládány na mzdy zaměstnanců, a činí proto za celý rok 2016 1158 tis. Kč v rámci hlavní i hospodářské činnosti.

Tabulka č. 8 Výkaz zisku a ztráty - výnosy a výsledek hospodaření za rok 2016 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty 2016 v tis. Kč				
	Položka	**Hlavní činnost**	**Hospodářská činnost**	**Celkem**
B.	**Výnosy**	**5 215**	**1 034**	**6 249**
B.I.	Provozní dotace	2 073	0	2 073
B.II.	Přijaté příspěvky	1 467	0	1 467
B.II.3.	Přijaté příspěvky – dary	154	0	154
B.II.4.	Přijaté členské příspěvky	1 313	0	1 313
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 615	1 034	2 649
B.IV.10.	Jiné ostatní výnosy	60	0	60
	VÝNOSY celkem	**5 215**	**1 034**	**6 249**
C.	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**-918**	**608**	**-310**
D.	**Výsledek hospodaření po zdanění**	**-918**	**550**	**-368**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

V tabulce č. 8 je popsána struktura výnosu téhož roku. V závěru tabulky je uveden výsledek hospodaření před zdaněním a následně i po zdanění. V obou případech je výsledek hospodaření záporný, konkrétně -368 tis. Kč. Záporná hodnota je zapříčiněna vyšší hodnotou nákladů než výnosů.

Výnosová část výkazu zisku a ztráty za rok 2016 činí celkem 6 249 tis. Kč. Převážnou část tvoří tržby za vlastní výkony a za zboží. Analyzovaná organizace vlastní velmi kvalitně a bohatě zařízené zázemí pro sportovce, kteří tento areál využívají k přípravám na závodní období. Areál je proto lákadlem pro cizí sportovní kluby nejen z oblasti atletiky, také z oblasti fotbalu, crossfitu a dalších. Tito sportovci využívají zázemí v rámci sportovních soustředění a Atletický klub Škoda Plzeň získává v rámci pronájmu těchto ploch vysoké tržby za vlastní výkony. Pravidelně se zde tréninkové kempy konají po celý rok.

Provozní dotace jako další výnosová položka činí za rok 2073 tis. Kč a jsou mezi ně řazeny dotace z Českého atletického svazu, dotace z Plzeňského kraje, z města Plzně a další drobné dotace.

Jak již bylo zmíněno, členská základna sportovního klubu je velmi rozsáhlá, členské příspěvky jsou hrazeny pololetně na bankovní účet organizace a jejich celková výše za rok činí 1 313 tis. Kč. Pro zajímavost zde uvádím konkrétní částky, které mají členové

povinnost hradit. V roce 2016 byla základní výše příspěvků 1 500 Kč za půl roku pro domácí členy klubu. Dále 1 750 Kč za půl roku pro cizí závodníky. Cizími závodníky se rozumí sportovci, kteří nejsou registrovaní v Atletickém klubu Škoda Plzeň, ale z jakéhokoliv důvodu mají zájem tyto prostory využívat. Pro neaktivní členy klubu jsou členské příspěvky 1 000 Kč za půl roku. V tomto případě se jedná o sportovce, kteří využívají areál pouze jednou v týdnu.

Následující rok 2017 je mnohem příznivější, pokud budu uvažovat hodnotu výsledku hospodaření po zdanění, která byla skutečně 605 tis. Kč. Jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty za rok 2017 jsou zobrazeny v následující tabulce č. 9.

Tabulka č. 9 Výkaz zisku a ztráty-náklady za rok 2017 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty 2017 v tis. Kč				
	Položka	**Hlavní činnost**	**Hospodářská činnost**	**Celkem**
A.	**Náklady**	**5 958**	**1 198**	**7 156**
A.l.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	4 717	805	5 522
A.l.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	2 231	222	2 453
A.l.3.	Opravy a udržování	59	44	103
A.l.4.	Náklady na cestovné	45	0	45
A.l.5	Náklady na reprezentaci	14	0	14
A.l.6.	Ostatní služby	2 368	539	2 907
A.lll.	Osobní náklady	1 113	235	1 348
A.lll.10.	Mzdové náklady	1 009	235	1 244
A.lll.11.	Zákonné sociální pojištění	103	0	103
A.lll.13.	Zákonné sociální náklady	1	0	1
A.lV.	Daně a poplatky	46	0	46
A.V.	Ostatní náklady	4	3	7
A.V.16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	1	0	1
A.V.22.	Jiné ostatní náklady	3	3	6
A.Vll.	Poskytnuté příspěvky	78	0	78
A.Vlll.	Daň z příjmů	0	155	155
	NÁKLADY celkem	**5 958**	**1 198**	**7 156**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 9 stanovuje náklady sportovního klubu za uplynulý rok 2017. Celkové náklady v komparaci s předchozím rokem opět roste. Jejich hodnota se ustálila ve výši 7 156 tis. Kč. Primárně největší část nákladů tvoří opět spotřebované nákupy

a nakupované služby. Spotřeba materiálu představuje využívání prostředků pro přípravu sportovců, především náčiní a stroje v posilovně, výživové doplňky a jiné suplementy, využívání rehabilitačních potřeb a také předměty pro první pomoc při zraněních a jiných potížích. Náklady na opravy a udržování zahrnují úklidové prostředky pro zajištění čistého prostředí areálu, dále prostředky pro úpravu a údržbu travnaté plochy v areálu a také pro jiné potřeby oprav.

Osobní náklady jsou vysoké v každém kalendářním roce, jelikož Atletický klub Škoda Plzeň zaměstnává pestrou skupinu zaměstnanců z oblasti vedení, kvalifikovaných trenérů i osob, jež se starají o vizuální vzhled areálu či o propagaci na sociálních sítích a v tisku. Pro většinu zmíněných osob se jedná pouze o vedlejší příjem při svém hlavním zaměstnání, a pokud se nejedná o trenéry, kteří zároveň působí na přilehlém Sportovním gymnáziu v Plzni, jejich povolání je ve většině případů sportu vzdálené.

Spotřeba energie v celém areálu nabývá vysokých hodnot a to především v zimním období, kdy je plně využívaná kapacita vnitřních prostorů. Osvětlení a vytápění 120 m dlouhého atletického tunelu, spotřeba energie při využívání sauny, vířivek či dalších rehabilitačních zařízení, jsou společně se spotřebou materiálu obsaženy v částce 2 231 tis. Kč za analyzovaný rok 2017.

Tabulka č. 10 Výkaz zisku a ztráty - výnosy a výsledek hospodaření za rok 2017 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty 2017 v tis. Kč				
	Položka	**Hlavní činnost**	**Hospodářská činnost**	**Celkem**
B.	**Výnosy**	**5 551**	**2 210**	**7 761**
B.I.	Provozní dotace	2 548	0	2 548
B.II.	Přijaté příspěvky	1 621	0	1 621
B.II.3.	Přijaté příspěvky – dary	40	0	40
B.II.4.	Přijaté členské příspěvky	1 581	0	1 581
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 382	2 210	3 592
	VÝNOSY celkem	**5 551**	**2 210**	**7 761**
C.	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**-407**	**1 167**	**760**
D.	**Výsledek hospodaření po zdanění**	**-407**	**1 012**	**605**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

V rámci analýzy výnosové části výkazu zisku a ztráty za rok 2017 lze předpokládat, že si Atletický klub Škoda Plzeň přilepšil. Kladná hodnota výsledku hospodaření po

zdanění, konkrétně 608 tis. Kč, vypovídá o tom, že hodnota výnosů výrazně převýšila hodnotu nákladů.

Neziskové organizaci se podařilo především získat o 475 tis. Kč vyšší hodnotu provozních dotací oproti předešlému roku. Hlavní přísun probíhá ze strany Českého atletického svazu a velikost dotace se odvíjí z úspěchů klubu za předešlý rok, velikosti členské základny, počtu pořádaných závodů, reprezentace na krajských, národních i mezinárodních soutěžích či počtu kvalifikovaných trenérů. Na území České republiky je Atletický klub Škoda Plzeň jedním z pěti klubů, které získávají největší dotaci z atletického svazu.

Další rozvoj proběhl v rámci členské základny organizace a s tímto rozvojem souvisí i velikost členských příspěvků. V porovnání s předešlým rokem se členská základna rozšířila. V Plzni je ohromný zájem o atletiku, hlavně v kategorii mládeže, proto je organizace nucena každý rok posílat zaměstnance na školení, kde získají po úspěšném absolvování licenci trenéra. Pro klub to znamená možnost rozšířit členskou základnu a tím do rozpočtu získat další hodnotný finanční obnos ve formě členských příspěvků. Ty za celý rok 2017 činily 1 581 tis. Kč a v porovnání s předešlým rokem byly o 268 tis. Kč vyšší, to znamená nárůst přibližně o 70 členů. Jak bylo řečeno, zájem o atletiku mají především děti v kategorii mládeže. Pro mládež je každý rok pořádán nábor, kde si děti vyzkoušejí základní atletické disciplíny a protože je klub kapacitně omezený, musí vždy učinit rozhodnutí a vybírat pouze část zájemců.

AK Škoda Plzeň měla v roce 2017 bohatou položku výnosů i v rámci hospodářské činnosti. Především se podařilo získat mnoho významných partnerů, kteří podporují klub. V rámci kompenzace ze strany neziskové organizace jsou v areálu atletického stadionu vyvěšeny propagační materiály a plachty partnerů. Logo toho největšího partnera je umístěno i na reprezentačním oblečení. Jedná se o Škoda Transportation a.s..

Tabulka č. 11 Výkaz zisku a ztráty-náklady za rok 2018 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty 2018 v tis. Kč				
	Položka	**Hlavní činnost**	**Hospodářská činnost**	**Celkem**
A.	**Náklady**	**6 403**	**1 630**	**8 033**
A.l.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	4 764	1 362	6 126
A.l.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	2 157	591	2 748
A.l.3.	Opravy a udržování	28	32	60
A.l.4.	Náklady na cestovné	53	0	53
A.l.5	Náklady na reprezentaci	21	0	21
A.l.6.	Ostatní služby	2 505	739	3 244
A.lll.	Osobní náklady	1 280	259	1 539
A.lll.10.	Mzdové náklady	1 134	259	1 393
A.lll.11.	Zákonné sociální pojištění	144	0	144
A.lll.13.	Zákonné sociální náklady	2	0	2
A.lV.	Daně a poplatky	103	0	103
A.V.	Ostatní náklady	33	3	36
A.Vll.	Poskytnuté příspěvky	223	0	223
A.Vlll.	Daň z příjmů	0	6	6
	NÁKLADY celkem	**6 403**	**1 630**	**8 033**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 11 představuje náklady neziskové organizace za poslední dostupný analyzovaný rok 2018. Hodnota celkových nákladů je nejvyšší za všechny analyzované roky, konkrétně 8 033 tis. Kč.

Největší položku tvoří opět jako v předešlých obdobích spotřebované nákupy a nakupované služby. Spotřeba materiálu sportovního klubu je každý rok vyšší a vyšší, jelikož organizace disponuje s vyššími hodnotami dostupných finančních prostředků a poskytuje pro své členy vyšší komfort v rámci přípravy na závodní období. Tento komfort zajišťuje nákupem nových přístrojů, suplementů, nástrojů a dalšího drobného materiálu pro sportovce a jejich následnou spotřebu.

Potřeba nákladů vynaložených na opravy a udržování nebyla tak vysoká jako v předešlém období. Vyšší opět byly ale náklady osobní, těch se týkají primárně mzdové náklady. Počet zaměstnanců, stejně jako počet sportovců, každým rokem roste, jelikož narůstá celá organizace AK Škoda Plzeň. Každým rokem se její působnost v rámci sportovního odvětví zvětšuje a povědomí o tomto klubu se dostává do dalších a dalších oblastí. Členská základna se zvětšuje a s tím souvisí i další potřeba nových trenérů. Jejich mzdové náklady za celý rok 2018 činily 1 393 tis. Kč.

Tabulka č. 12 Výkaz zisku a ztráty - výnosy a výsledek hospodaření za rok 2018 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty 2018 v tis. Kč				
	Položka	**Hlavní činnost**	**Hospodářská činnost**	**Celkem**
B.	**Výnosy**	**5 843**	**1 955**	**7 798**
B.I.	Provozní dotace	2 407	0	2 407
B.II.	Přijaté příspěvky	1 681	0	1 681
B.II.3.	Přijaté příspěvky - dary	23	0	23
B.II.4.	Přijaté členské příspěvky	1 658	0	1 658
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 755	1 955	3 710
	VÝNOSY celkem	**5 843**	**1 955**	**7 798**
C.	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**-560**	**331**	**-229**
D.	**Výsledek hospodaření po zdanění**	**-560**	**325**	**-235**

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Tabulka č. 12 znázorňuje kompozici výnosů za analyzovaný rok 2018. I v tomto případě je hodnota celkových výnosů neziskové organizace za všechny zkoumané roky nejvyšší. Částka 7 798 tis. Kč je složena především z vysokých hodnot provozních dotací, přijatých členských příspěvků a tržeb za vlastní výkony a za zboží.

Provozní dotace jsou oproti předchozímu roku o 141 tis. Kč nižší, jejich hodnota ale i nadále dosahuje téměř 2,5 mil. Kč. Tato suma je pro organizaci velmi výrazná a čerpá z ní v průběhu celého roku.

Členské příspěvky v roce 2018 byly v porovnání s rokem 2016 navýšeny. Děti do 7 let měly povinnost hradit 1 200 Kč za půl roku, sportovci ve věkovém rozmezí 7-99 let částku 1 700 Kč za půl roku, cizí závodníci 1 950 Kč za půl roku, neaktivní členové 1 200 Kč za půl roku a nově trenéři částku 200 Kč za celý rok. Pokud je trenér zároveň

i aktivním členem, platí pouze částku, která se rovná příspěvku trenéra. Výnosy z členských příspěvků tedy byly stanoveny na 1 658 tis. Kč.

Tržby za vlastní výkony a za zboží jsou o 373 tis. Kč vyšší než předešlý rok. Je zřejmé, že zájem o sportovní soustředění je v Plzni opravdu vysoký. Především v zimním období navštěvují okolní sportovní kluby atletický tunel, který je jako jediný v rámci Plzeňského kraje dostupný právě v Plzni. Tento areál láká cizí sportovní kluby především díky kvalitnímu zázemí, několika bohatě vybaveným posilovnám či regenerační místnosti.

Tržby za zboží jsou zakomponovány v částce 1 755 tis. Kč. Nezisková organizace nabízí svým členům zakoupení oddílových dresů, triček, mikin, kalhot, bund a dalších sportovních doplňků, které obsahují logo AK Škoda Plzeň a seznam hlavních sponzorů.

6.6 Porovnání vývoje nákladů a výnosů

V rámci této kapitoly dojde ke komparaci výnosů a nákladů v analyzovaných letech 2016 – 2018 ve vybrané organizaci. Mnou vybraná organizace je neziskovou organizací, která svoji činnost rozlišuje na hlavní a doplňkovou, v tomto případě myšleno hospodářskou.

V rámci hlavní činnosti organizace napomáhá dosahování zájmů všech členů a snaží se vytvořit vhodné podmínky a kvalitní prostředí pro účinnou a efektivní přípravu tréninkových skupin, práci trenérů a organizaci sportovních aktivit.

V rámci hospodářské činnosti organizace, myšleno doplňkové činnosti, podniká nebo se účastní v obchodních společnostech. Organizace poskytuje prostor pro reklamní plakáty, plachty a různé prospekty těch společností, které v rámci kompenzace podporují sportovní klub finančně i materiálně.

Seznam partnerů Atletického klubu Škoda Plzeň:

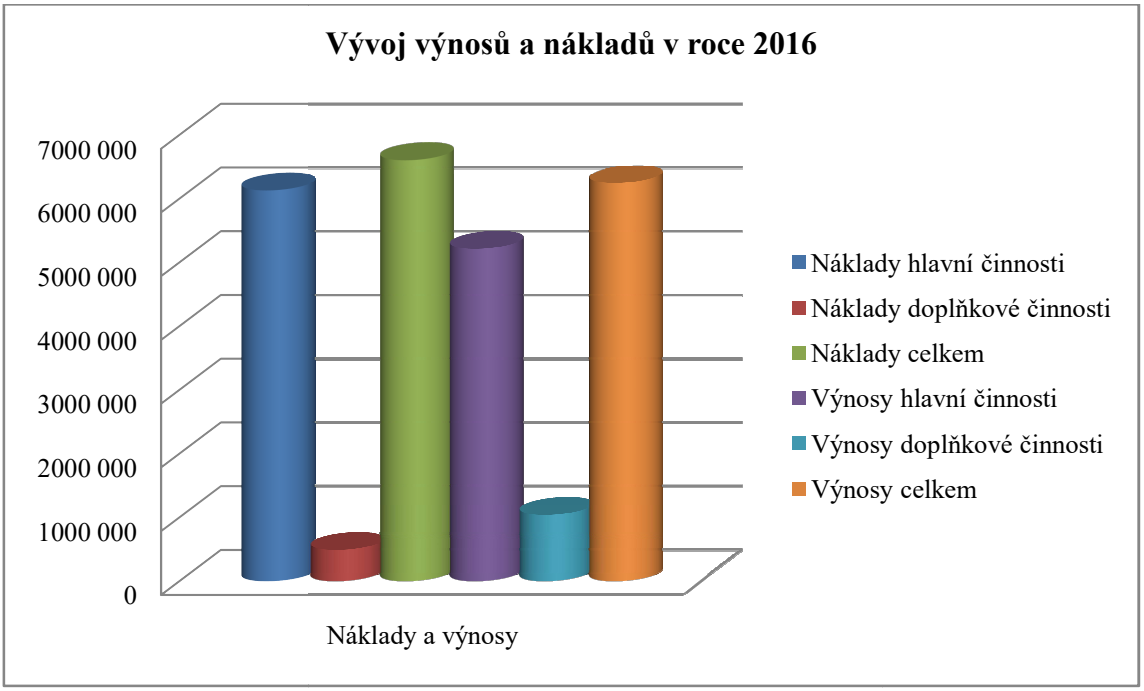
- Generální partner - ŠKODA
- Generální partner mládeže – Vodárna Plzeň
- Město Plzeň
- Plzeňský kraj
- Český atletický svaz
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

- Nadace sportující mládeže
- Český rozhlas Plzeň
- Nadace 700 let města Plzně
- Fitsport Jiří Trampota
- SENTIS
- Odpady Plzeň
- Sport Podestát
- Městský obvod Plzeň 3
- SportCentral
- Kryosauna Plzeň – Lochotín
- Tiande zdraví Plzeň
- Plzen.cz
- Denik.cz
- Top4running
- TEMPO MAKERS z.s.
- FOX – zlatnický dům
- Úklid PRESTO

(AK Škoda Plzeň, 2017)

Dále klub zajišťuje prodej drobného občerstvení v rámci sportovních akcí, které se konají na území Atletického klubu Škoda Plzeň. Pestrou aktivitou hospodářské činnosti je od roku 2020 provoz kavárny BOMBA Café, která sídlí přímo vedle atletické dráhy. Ke zpracování této diplomové práce byly využity finanční výkazy z roku 2016, 2017 a 2018, které jsou aktuálně posledními dostupnými.

Obrázek č. 3 Vývoj výnosů a nákladů v roce 2016 (v Kč)

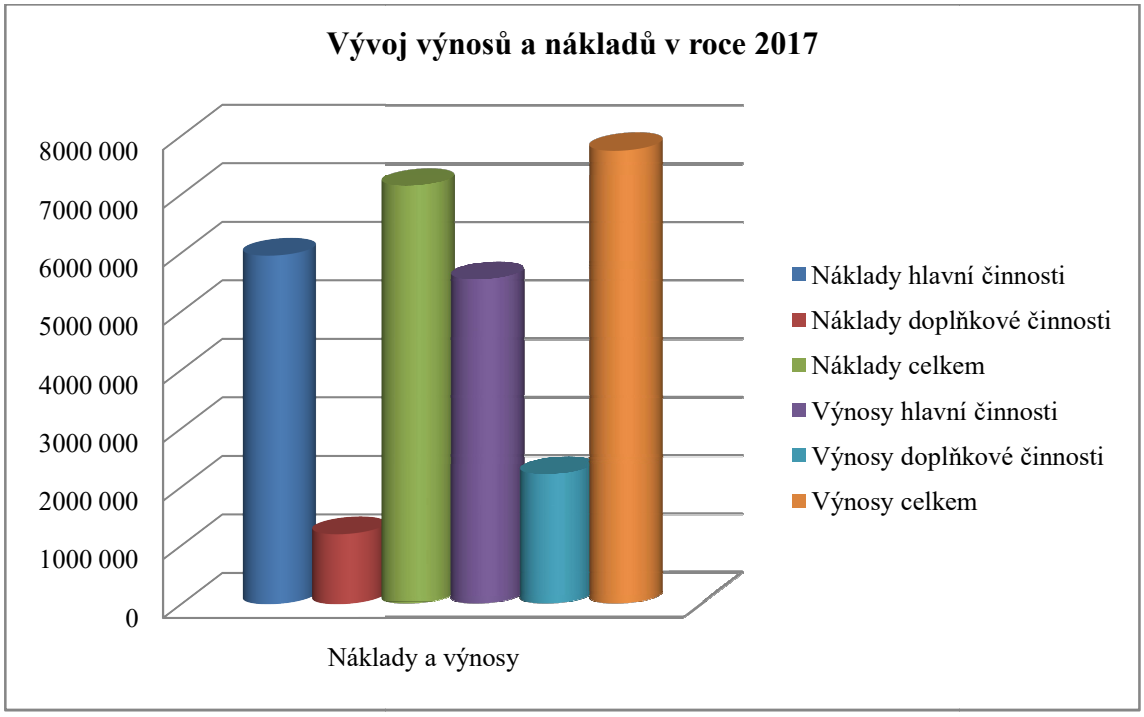


Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Obrázek č. 3 ilustruje vývoj výnosů a nákladů hlavní a doplňkové činnosti v roce 2016. V roce 2016 je hlavní činnost ztrátová, vykazuje ztrátu ve výši 918 tis. Kč, naopak doplňková činnost je v tomto roce v zisku přesně 550 tis. Kč.

Pokud uvažuji bilanci celkových nákladů a výnosů organizace za obě dvě činnosti, sportovní klub se pohybuje ve ztrátě 368 tis. Kč. Tuto situace lze vypozorovat z obrázku č. 3, kde sloupec celkových nákladů převyšuje sloupec celkových výnosů.

Obrázek č. 4 Vývoj výnosů a nákladů v roce 2017 (v Kč)

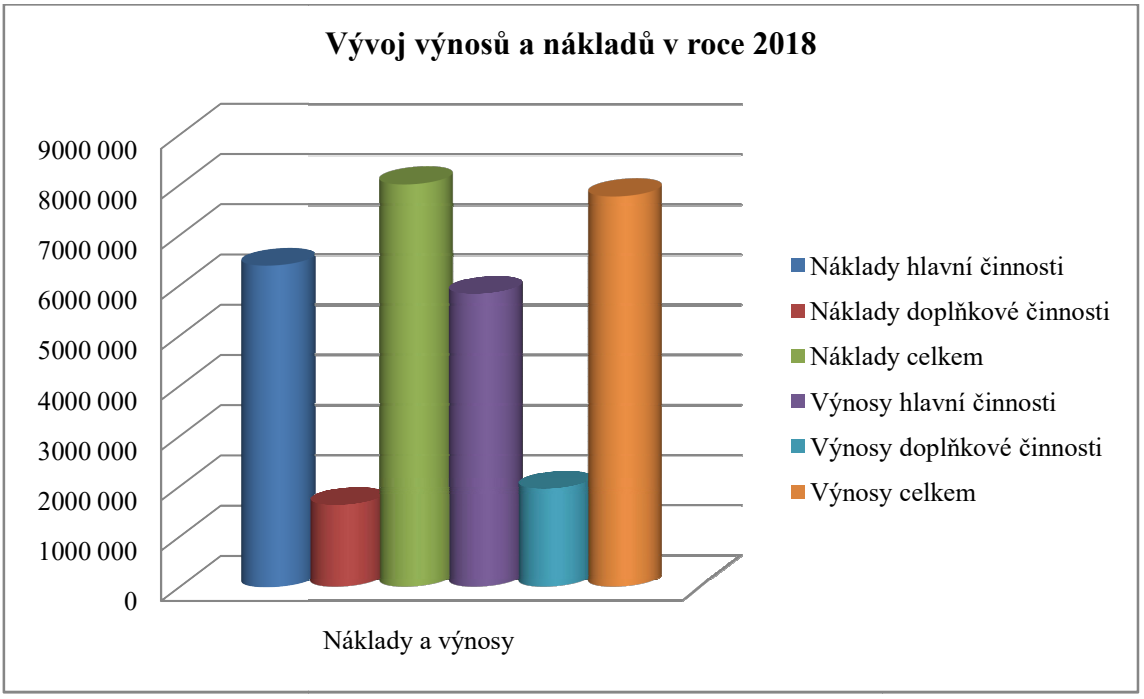


Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

V obrázku č. 4 lze poukázat na výraznou změnu v oblastech nákladů i výnosů. V rámci hlavní činnosti je organizace stále ztrátová, konkrétně o 407 000 Kč, avšak v rámci doplňkové činnosti disponuje se ziskem 1 012 tis. Kč.

V celkové bilanci dosahuje zisku 605 tis. Kč, který použije ve své náplni práce v následujícím roce. Procentní nárůst oproti předešlému roku je tedy 164,4 %, pokud se organizace dokázala ze ztrátové pozice dostat až na 605 tis. Kč.

Obrázek č. 5 Vývoj výnosů a nákladů v roce 2018 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Atletického klubu Škoda Plzeň z.s., 2020

Obrázek č. 5 objasňuje vývoj výnosů a nákladů v roce 2018. Organizace vykazuje zisk pouze v rámci doplňkové činnosti a to v hodnotě 325 tis. Kč po zdanění. I přesto, že nezisková organizace měla v tomto období nejvyšší hodnotu výnosů za všechny zkoumané roky, hodnota nákladů byla o 235 tis. Kč vyšší, a tedy toto je i hodnota celkové ztráty za tento zmíněný rok.

7 Výpočet finančních ukazatelů

V následující kapitole budou zkonstruovány vybrané ukazatele finanční analýzy, na základě kterých bude provedeno hodnocení finančního zdraví Atletického klubu Škoda Plzeň. Jmenovitě jsou myšleny výpočty ukazatele autarkie na bázi výnosů a nákladů, rentabilita doplňkové činnosti, míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, variátor celkových nákladů, kde se zohledňují celkové výnosy a celkové náklady, pohotová a okamžitá likvidita, dále ukazatel čistého pracovního kapitálu a na závěr obrat kapitálu.

7.1 Autarkie

Analýza autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů posuzuje míru soběstačnosti vybrané organizace. Jinými slovy má za snahu vyjádřit schopnost organizace krýt celkové náklady, které vznikly jako výsledek hlavní činnosti, celkovými výnosy. Tabulka č. 13 představuje porovnání nákladů a výnosů hlavní činnosti Atletického klubu Škoda Plzeň za období 2016 – 2018.

Tabulka č. 13 Ukazatel autarkie HČ na bázi výnosů a nákladů (v Kč a %)

	2016	**2017**	**2018**
Náklady hlavní činnosti (v Kč)	6 133 000	5 958 000	6 403 000
Výnosy hlavní činnosti (v Kč)	5 215 000	5 551 000	5 843 000
Autarkie hlavní činnosti (v %)	**85,03**	**93,12**	**91,25**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě provedeného výpočtu lze konstatovat, že v každém z analyzovaných období dochází k téměř plnému krytí. V roce 2016 organizace dokázala krýt své náklady hlavní činnosti z 85,03 %, o rok později z 93,12 % a následně z 91,25 %.

7.2 Rentabilita

V rámci analýzy rentability jsou provedeny celkem tři druhy výpočtů, protože ukazatele rentability nejlépe vystihují, jak konkrétní organizace dokáže hospodařit. Analýza rentability nejlépe vyjadřuje změny neziskových organizací oproti ziskovým

organizacím. Rentabilita se týká výsledku hospodaření a neziskové organizace většinou mimo hlavní činnost realizují ještě doplňkovou činnost, stejně jako analyzovaná organizace AK Škoda Plzeň.

7.2.1 Rentabilita doplňkové činnosti

Prvním ukazatelem rentability je rentabilita nákladů doplňkové činnosti. Tento ukazatel je dle autorky Kraftové (2002) je dán poměrem výsledku hospodaření doplňkové činnosti a hodnoty celkových nákladů stejné činnosti. V rámci výsledku hospodaření se uvádí výsledek po zdanění, protože i daňová povinnost je součástí nákladů organizace. Výsledná hodnota je vyjádřená v procentech.

Tabulka č. 14 Ukazatel rentability DČ (v Kč a %)

	2016	**2017**	**2018**
Výsledek hospodaření doplňkové činnosti (v Kč)	550 000	1 012 000	325 000
Náklady doplňkové činnosti (v Kč)	484 000	1 198 000	1 630 000
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (v %)	**113,64**	**84,47**	**19,94**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 14 interpretuje výpočet ukazatele rentability nákladů doplňkové činnosti. Příslušné hodnoty vypovídají o skutečnosti, že vybraná organizace by měla pokračovat ve vykonávání doplňkové činnosti. Především v roce 2016 hodnota ukazatele vystoupala na hodnotu 113,64 %, v následujícím roce byla již hodnota nákladu více než dvojnásobná, avšak zisk z doplňkové činnosti vzrostl o méně, a proto hodnota ukazatele klesla. V roce 2018 byly vynaloženy příliš vysoké náklady a efektivnost doplňkové činnosti klesla na stále přijatelnou úroveň.

7.2.2 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Následující ukazatel interpretuje míru pokrytí ztráty, která vznikla vykonáváním hlavní činnosti, ziskem z doplňkové činnosti. Tento propočet zcela ztrácí smysl konstruovat, pokud nezisková organizace nevykazuje za analyzované roky ztrátu, nebo výsledek hospodaření je roven nule v rámci hlavní činnosti. Atletický klub Škoda Plzeň v rámci zkoumaných let vykazuje ztrátu z hlavní činnosti v roce 2016 ve výši 918 tis. Kč, v roce 2017 407 tis. Kč a v roce 2018 560 tis. Kč.

Tabulka č. 15 Ukazatel míry pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ (v Kč a %)

	2016	**2017**	**2018**
Zisk z doplňkové činnosti (v Kč)	550 000	1 012 000	325 000
Ztráta z hlavní činnosti (v Kč)	918 000	407 000	560 000
Míra pokrytí ztráty z HČ Ziskem z DČ (v %)	**59,91**	**248,65**	**58,04**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výpočtů uvedených v tabulce č. 15 je zřejmé, že Atletický klub Škoda Plzeň vykazuje ve všech analyzovaných letech tak vysokou hodnotu zisku z doplňkové činnosti, že je schopen ztrátu, jež vznikla jako výsledek hlavní činnosti, pokrýt z 59,91 %, 248,65 % a 58,04 %.

7.2.3 Variátor celkových nákladů

Posledním vybraným ukazatelem rentability je variátor celkových nákladů, který ve svém výpočtu uvádí náklady a výnosy v období „t“ a „t+1“, kde „t“ představuje aktuální rok a „t+1“ představuje následující rok.

Podstata ukazatele je budována na vzájemném vztahu dynamiky postupu nákladů a výnosů. V situaci, kdy výsledná hodnota je větší než 1, pak by se organizace měla snažit obstarat si dostatečné množství zdrojů příjmů. V opačném případě se snažit zvyšovat celkový rozsah dané produkce (Kraftová, 2002).

Tabulka č. 16 Ukazatel variátoru celkových nákladů (v Kč)

	$2016_{HČ}/2017_{HČ}$	**$2017_{HČ}/2018_{HČ}$**	**$2016_{DČ}/2017_{DČ}$**	**$2017_{DČ}/2018_{DČ}$**
Náklady $_{t+1}$ (v Kč)	5 958 000	6 403 000	1 198 000	1 630 000
Náklady $_{t}$ (v Kč)	6 133 000	5 958 000	484 000	1 198 000
Výnosy $_{t+1}$ (v Kč)	5 551 000	5 843 000	2 210 000	1 955 000
Výnosy $_{t}$ (v Kč)	5 215 000	5 551 000	1 034 000	2 210 000

	$2016_{HČ}/2017_{HČ}$	$2017_{HČ}/2018_{HČ}$	$2016_{DČ}/2017_{DČ}$	$2017_{DČ}/2018_{DČ}$
Variátor celkových nákladů	**-0,44**	**1,42**	**1,29**	**-3,13**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Šetření bylo provedeno zvlášť pro hlavní činnost a pro doplňkovou činnost, aby výsledné hodnoty bylo možné lépe interpretovat. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že analyzovaná organizace vykazuje v letech 2016/2017 v rámci HČ a v roce 2017/2018 v rámci DČ zápornou hodnotu. Tyto hodnoty byly způsobeny souběžným poklesem nákladů a růstem výnosů.

7.3 Likvidita

Následující podkapitola uvádí ukazatele likvidity, konkrétně pohotovou likviditu, následně okamžitou likviditu a v rámci těchto ukazatelů i výpočet čistého pracovního kapitálu. Každý typ likvidity se snaží informovat o tom, zda je nezisková organizace schopna hradit všechny své závazky.

7.3.1 Pohotová likvidita

Tabulka č. 17 Ukazatel pohotové likvidity (v Kč)

	2016	**2017**	**2018**
Peníze a peněžní ekvivalenty (v Kč)	52 000 + 407 000	405 000 + 824 000	220 000 + 495 000
Krátkodobé pohledávky (v Kč)	123 000	120 000	157 000
Krátkodobé závazky (v Kč)	205 000	389 000	221 000
Pohotová likvidita	**2,84**	**3,47**	**3,95**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pohotová likvidita by se měla pohybovat kolem hodnoty 1. Ve výpočtu jsou v čitateli uvedeny veškeré peníze a jejich ekvivalenty a dále krátkodobé pohledávky. Ve jmenovateli potom souhrn krátkodobých závazků organizace. To, že organizace vykazuje ve všech letech hodnoty ukazatele vyšší než 1, vypovídá o tom, že je schopna

včas hradit své splatné závazky, na které má dostatek peněžních prostředků, ať již ve formě peněz a ekvivalentů nebo ve formě pohledávek.

7.3.2 Okamžitá likvidita

Tabulka č. 18 Ukazatel okamžité likvidity (v Kč)

	2016	**2017**	**2018**
Peněžní prostředky a ekvivalenty (v Kč)	52 000 + 407 000	405 000 + 824 000	220 000 + 495 000
Krátkodobé závazky (v Kč)	205 000	389 000	221 000
Okamžitá likvidita	**2,24**	**3,16**	**3,24**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dalším typem likvidity je ukazatel okamžité likvidity, který udává poměr finančního majetku organizace a celkových krátkodobých závazků. Hodnota vzorce by měla být v rozmezí 0,2 – 0,5, ale protože se jedná o neziskový sektor, jeho hodnota bude podstatně vyšší.

Vyšší hodnoty jsou způsobeny tím, že peněžní prostředky, které během roku nejsou použity, jsou připravené na financování akcí, které mají být pořádány v následujícím roce.

Atletický klub Škoda Plzeň každoročně pořádá buď krajská mistrovství, nebo republikové šampionáty, olympiády dětí a mládeže ČR a další podobné akce. Na tyto aktivity vlastní na svých bankovních účtech peněžní prostředky z dotací. Tyto prostředky nikdy nejsou drženy v organizaci za účelem dalšího zhodnocení, jako tomu může být u klasických ziskových organizací. Hodnota okamžité likvidity tedy v čase neustále roste nad minimální hranicí, kterou udává literatura autorky Kraftové (2002).

7.3.3 Čistý pracovní kapitál

Tabulka č. 19 Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v Kč)

	2016	**2017**	**2018**
Krátkodobý oběžný majetek (v Kč)	582 000	1 370 000	904 000

	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky (v Kč)	205 000	389 000	221 000
Čistý pracovní kapitál (v Kč)	**377 000**	**981 000**	**683 000**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ukazatel čistého pracovního kapitálu podává přehled o tom, jak velké množství provozních prostředků neziskové organizaci zůstane v případě, že dojde k uhrazení veškerých krátkodobých závazků této organizace. Jinými slovy má analyzovaná společnost dostatek kapitálu pro to, aby bez jakýchkoliv problémů fungovala. Čím vyšší hodnota ukazatele je, tím více to značí o využívání vlastních zdrojů organizace. V rámci výpočtu čistého pracovního kapitálu dochází k rozdílu mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. V prvním analyzovaném roce je hodnota rozdílu 377 tis. Kč, následně 981 tis. Kč a 683 tis. Kč.

7.4 Aktivita

Souhrnně ukazatele aktivity zjišťují, zda a v jakém rozsahu organizace hospodaří efektivně se svým vlastním majetkem. V této podkapitole je využit ukazatel obratu kapitálu, který je zjištěn poměrem celkových výnosů a hodnoty kapitálu organizace.

7.4.1 Obrat kapitálu

Tabulka č. 20 Ukazatel obratu kapitálu (v Kč)

	2016	2017	2018
Výnosy celkem (v Kč)	6 249 000	7 761 000	7 798 000
Kapitál celkem (v Kč)	582 000	1 370 000	970 000
Obrat kapitálu	**10,74**	**5,69**	**8,04**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrat kapitálu je ukazatel, který vyžaduje co nejvyšší hodnotu. Jedná se o měřítko výkonnosti veškerých dostupných zdrojů organizace, které byly v analyzovaných letech vloženy do produkce a jsou součástí kapitálu. Maximální hodnota byla dosažena v roce

2016. Výnosy jsou ve všech letech vysoké a hodnotu kapitálu v každém roce převyšují pětkrát až desetkrát, proto výsledné informace jsou velmi pozitivní.

7.5 Zhodnocení finančních ukazatelů

V rámci kapitoly byly provedeny výpočty vybraných finančních ukazatelů, které pomáhají neziskové organizaci ke stanovení závěru a hodnocení jejího finančního zdraví.

Na základě zjištěné autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů lze konstatovat, že podnik je schopný v rámci zkoumaných let krýt náklady hlavní činnosti výnosy. Lze doplnit, že organizace dále provozuje hospodářskou činnost, která produkuje vysokou hodnotu výnosů a částečně kompenzuje vysoké náklady hlavní činnosti.

V rámci rentability byly provedeny tři druhy výpočtů, které měly stejné závěry. Rentabilita hodnotí schopnost hospodaření organizace se svými zdroji, v rámci možností co nejefektivněji. Z rentability doplňkové činnosti vyplývá, že Atletický klub Škoda Plzeň by i nadále měl provozovat doplňkovou činnost, která je velkým přínosem pro celou organizaci. Především v situaci, kdy ztráta z hlavní činnosti může být kompenzována ziskem z doplňkové činnosti. To je také hlavním rozdílem mezi klasickými ziskovými podniky a neziskovými organizacemi. V souvislosti s dalším výpočtem tedy lze vyvodit závěr, že ztráta z hlavní činnosti je kryta ziskem z doplňkové činnosti v každém roce minimálně z 58 % a v roce 2017 dokonce z 248 %. Pokud organizace dokáže v následujících letech udržet ztrátu z hlavní činnosti v minimální výši, bude docházet téměř k plnému pokrytí veškerých nákladů. V případě kladné hodnoty výsledku hospodaření nebude třeba tento ukazatel využívat. Posledním měřítkem rentability je variátor celkových nákladů. Pro lepší přehlednost byl proveden zvlášť pro hlavní činnost a doplňkovou činnost. Z analýzy lze vyvodit úsudek, že při porovnávání roků 2017 a 2018 u hlavní činnosti a 2016 a 2017 u doplňkové činnosti je na místě obstarávání dostatečného množství zdrojů příjmu. Do budoucna je potřeba ale tento ukazatel využívat průběžně a porovnávat vždy dvě různá období v rámci nákladů a výnosů obou činností organizace.

Hlavním cílem likvidity je podávat přehled o tom, zda je organizace schopna hradit své závazky. Ve vybrané organizaci jsou krátkodobé závazky každoročně vykazovány v nízkých hodnotách do 390 tis. Kč a hodnota peněžních prostředků, včetně peněžních derivátů a krátkodobých pohledávek, tyto závazky výrazně převyšuje, proto lze vyvodit

závěry, že se organizace nenachází v situaci, kdy by měla sebemenší problém se splatností. Navíc likvidita tedy v tomto případě vypovídá i o vysoké spolehlivosti organizace a pozitivních vztazích se svými dodavateli. V případě okamžité likvidity lze mluvit o situaci, kdy organizace drží velké množství peněžních prostředků, které nejsou v průběhu analyzovaných let využity, což má za následek vysoké hodnoty ukazatele. Tyto zdroje jsou využity v následujícím období na financování sportovních akcí. Nicméně závěry jsou kladné a organizace prosperuje. Čistý pracovní kapitál toto tvrzení potvrzuje, jelikož ukazuje, s jakým množstvím provozních prostředků organizace hospodaří po uhrazení veškerých závazků. Atletický klub Škoda Plzeň v tomto směru není omezen ani ohrožen ve vykonávání svých činností, avšak do budoucna je potřeba kontrolovat vývoj krátkodobých závazků, který může situaci kdykoliv změnit.

Cílem kontroly aktivity organizace bylo zjistit, zda se dá hospodaření považovat za efektivní a v jakém rozsahu. Ukazatel obratu kapitálu vypovídá to, že sportovní klub hospodaří s výnosy v řádu milionů a hodnotu celkového kapitálu vždy převyšují pětkrát až desetkrát, proto ani tento ukazatel nevykazuje žádné známky ohrožení organizace, a lze ji tak považovat za úspěšnou.

Na základě analyzování finanční situace organizace bych využila pozitivní finanční situace a v zájmu dobrého jména organizace ve sportovním odvětví bych uspořádala sportovní akci, která by v případě správného plánování, organizování a uskutečnění přinesla klubu finanční prostředky, nové potenciální partnery a možnost být v budoucnosti opět pořadatelem významných sportovních akcí.

8 Uspořádání akce Mistrovství České republiky v atletice

Na základě zhodnocení ekonomické a finanční situace atletického sportovního klubu Škoda Plzeň bych ráda uspořádala sportovní akci, která pomůže této vybrané neziskové organizaci ke zviditelnění v rámci atletické federace, dále tato akce přispěje ziskem potenciálních nových sponzorů a v neposlední řadě zlepší její situaci.

Akce Mistrovství České republiky v atletice je nejvyšší možná sportovní událost, která na tomto území může být realizována. V rámci každého kalendářního roku probíhá na Českém atletickém svazu výběrové řízení ke konání různých sportovních akcí, do kterého se nominují kluby, které mají zkušenosti s pořádáním sportovní akce, mají na to kapacitu, veškeré vybavení a především vhodné a kvalifikované prostory. Pořádání takové akce není jednoduché a první plánování včetně organizace začíná již přibližně devět měsíců před konáním sportovní akce.

Plánovaná akce proběhne dne XY na Atletickém stadionu města Plzně. Jedná se o dvoudenní akci, se kterou jsou spojené vysoké výdaje a v opačné řadě také vysoké příjmy.

V první řadě je důležité stanovit plánovaný rozpočet, tedy vyčíslit veškeré výdaje a příjmy, které se týkají uskutečnění Mistrovství České republiky dospělých v atletice. Na základě diskuse s odborníky a finančními manažery vybrané organizace mi byly objasněny údaje o plánovaných a skutečných rozpočtech obdobných akcí, které byly již v minulosti na tomto území pořádány a tyto hodnoty byly aktualizovány. Důležité je podotknout, že akce sice probíhá na území města Plzně, pořadatelem je atletický oddíl Škoda Plzeň, ale celá akce je pod křídly Českého atletického svazu. Tento svaz přispívá peněžní částkou pořadatelům ve formě dotace, která bude uvedena v plánovaném i skutečném rozpočtu. AK Škoda Plzeň také dostává možnost dotace z Plzeňského kraje a z nadace. V druhé řadě je důležité vypracovat skutečný rozpočet a ten následně porovnat s plánovaným. Důležité je podotknout, že zisk, který bude vytěžen z vrcholové akce Mistrovství České republiky, nebude sloužit k rozdělení mezi vedení, ale naopak bude sloužit jako zdroj budoucích výdajů spojených s hlavní činností vybraného sportovního klubu. Třetím bodem je vytvoření media plánu, kde budou viditelné veškeré činnosti, které je potřeba zajistit před konáním samotné akce a jejich přesný časový harmonogram. Vysvětlím zde jednotlivé činnosti a objasním jejich plánované začátky i konce.

Následující tabulky představují plánované výdaje a plánované příjmy sportovní akce Mistrovství České republiky dospělých v atletice, který je sestaven devět měsíců před konáním akce.

Tabulka č. 21 Plánované výdaje na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč)

Výdaje	**Kč**
Ubytování v Domově mládeže Soue Plzeň	8 000
Billboardy číslo 1	79 000
Billboardy číslo 2	22 000
Ubytování v hotelu Ibis	40 000
Tiskoviny a propagace	28 500
Trička pro rozhodčí	10 000
Internet	7 500
Mzdy rozhodčích a technické čety	200 000
Raut pro VIP	37 000
Občerstvení pro technickou četu	20 000
Televize	20 000
Ostatní	20 000
Tribuna	84 500
Toalety	16 500
Grafik	35 000
Rádio	28 450
Celkem výdaje	**656 450**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 21 uvádí plánované výdaje na uspořádání Mistrovství České republiky v atletice v Plzni, které jsou uvedeny v Kč. Jedná se o předběžný rozpočet, který je vytvořen devět měsíců před termínem sportovní události. Zmíněné položky, které se týkají ubytování v Domově mládeže Soue Plzeň a v hotelu Ibis, jsou vyhrazené pro pořadatele, sponzory, televizní štáb, redaktory a další aktéry, kteří se budou podílet na průběhu sportovní události.

Největší položkou plánovaných výdajů jsou mzdy rozhodčích a technické čety, které čítají 200 000 Kč. Činnost rozhodčích je jedna z nejdůležitějších na této sportovní události. Jsou vyškoleni k tomu, aby soutěž a každá disciplína probíhala v duchu fair play. Technická četa pomáhá k přípravě sportoviště před konáním akce, v průběhu akce se vyskytuje v poli jako výpomoc rozhodčích a po skončení události organizuje úklid sportoviště. Na zajištění této dvoudenní akce je potřeba 60 rozhodčích a 100 zástupců

technické čety. Pro jmenované je pořadatel povinen zajistit drobné občerstvení, které se pořídí v odhadované ceně 20 000 Kč. V souvislosti s činností rozhodčích vyžaduje Český atletický svaz jednotný dress code pro rozhodčí, který je nutností na všech atletických závodech. Jedná se o čistě bílé tričko s límečkem a logem Českého atletického svazu. Zajištění těchto triček se odhaduje na 20 000 Kč.

Sportovní událost je důležité správně a efektivně propagovat v tištěné verzi, ale i rozhlasové verzi, proto je zajištěna přítomnost těchto elementů a jejich ceník činí dohromady 56 950 Kč. Součástí propagace MČR v atletice je umístění dvou skupin billboardů na území města Plzně. Jeden z nich se dokonce nachází přímo před stadionem a je viditelný každým řidičem vozidla, který projíždí po hlavní silnici a stejně tak každým kolemjdoucím. Výdaje za billboardy jsou celkem ve výši 79 000 Kč a 22 000 Kč. Přítomnost billboardů je zajištěna konkrétně v ulicích: Univerzitní, Nepomucká směr Olympie Plzeň, Plzeň – centrum, Doubravka, Rokycanská, Karlov, Borská, Bolevák, Roudná, Skvrňanská, Vinice, Domažlická, Slovanská, Karlovarská, Doudlevecká, Koterovská, Lobzy, Mohylová, Losiná a Chebská. Jedná se o největší atletickou událost v Plzni, proto je i propagace této akce opravdu bohatě zajištěna.

Poplatek České televizi činí 20 000 Kč, ta je přítomna na sportovišti pouze ve vymezený čas a uskutečňuje rozhovory s předními sportovci a vítězi jednotlivých disciplín. Krátký sestřih z Mistrovství České republiky je stejný den zařazen do televizního vysílání ve večerních hodinách.

Na každou významnou atletickou akci jsou zváni pořadateli tzv. VIP hosté, kteří jsou ve většině případů sponzoři, manažeři potenciálních sponzorů, významné osobnosti, starosta města, hejtman a další. Pro tyto osobnosti je na sportovišti vyhrazený prostor, kam mají přístup pouze pořadatelé a právě tyto pozvané osoby. Je pro ně připravený raut ve formě pestrého občerstvení, nápojů a podobně. Výdaje spojené s pohoštěním činí 37 000 Kč.

Ostatními výdaji, které jsou součástí přípravy a konání Mistrovství České republiky v atletice, jsou výdaje za práci grafika, výdaje za internet, správu tribuny a toalet. Suma těchto výdajů dosahuje 163 500 Kč.

Po sumarizaci veškerých zmíněných výdajů, jež jsou spojeny s konáním konkrétní atletické události, jsou vyčísleny celkovou hodnotou 656 450 Kč.

Tabulka č. 22 představuje plánované příjmy a následně dojde k porovnání se skutečným rozpočtem, jenž bude vynaložen na tuto událost.

Tabulka č. 22 Plánované příjmy na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč)

Příjmy	**Kč**
Český atletický svaz	320 000
Vstupenky	56 850
Nadace	25 000
Plzeňský kraj	200 000
Celkem příjmy	**601 850**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Struktura plánovaných příjmů je složena pouze ze 4 položek, protože pro atletiku není tolik možností, jak získat příjmy při konání nejvyšší soutěže, kde se například neplatí startovní poplatky závodníků.

Nejvýraznějším zdrojem příjmů je Český atletický svaz, který poskytuje dotaci na konání Mistrovství České republiky. Celá tato akce je pod křídly právě tohoto svazu a ten přiděluje odlišné výše dotací dle konkrétních akcí. Dotace ve výši 320 000 Kč ani zdaleka není schopna pokrýt veškeré výdaje, avšak jak již bylo zmíněno, pořádající klub se přihlásil do výběrového řízení na pořadatele této akce s tím, že je schopný zařídit hladký průběh a to včetně schopnosti získávat a obstarat si příjmy i z jiných zdrojů než je ČAS. Těmito zdroji je i zmíněná nadace a žádost je podána i na vedení Plzeňského kraje. Dohromady příjmy z těchto dvou zdrojů dosahují plánované hodnoty 225 000 Kč.

Příjem, který je AK Škoda Plzeň schopný si zajistit vlastní činností, jsou peníze vybrané za vstupenky pro diváky. Odhadovaná částka, kterou zařazuji do plánovaných příjmů, je necelých 60 000 Kč, konkrétně 56 850 Kč.

Po vyčíslení celkových příjmů je stav 601 850 Kč úctyhodný, avšak v porovnání s plánovanými výdaji dochází k drobnému schodku ve výši 54 600 Kč. Tento schodek by byla třeba uhradit z vlastních zdrojů, které má AK Škoda Plzeň k dispozici. Jak již bylo zmíněno, většina těchto akcí nebývá zisková, jedná se o události, které dle atletických pravidel musí být pořádány každý rok, a lokalita se neustále mění. Z těchto důvodů se do výběrového řízení každý rok nehlásí velké množství klubů.

Po skončení Mistrovství České republiky dospělých v atletice v Plzni dojde k vytvoření přehledu skutečně vynaložených výdajů a skutečně dosažených příjmů. Na základě předchozí konzultace ve vybrané organizaci mi byly objasněny přibližné rozdíly mezi plánovanými a skutečnými rozpočty obdobných akcí a následně implementovány na vybrané akci.

Tabulka č. 23 Skutečné výdaje na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč)

Výdaje	**Kč**
Ubytování v Domově mládeže Soue Plzeň	11 200
Billboardy číslo 1	95 600
Billboardy číslo 2	24 200
Občerstvení pro organizátory	1 250
Ubytování v hotelu Ibis	70 000
Tiskoviny a propagace	31 500
ostatní drobné náklady	15 000
Trička pro rozhodčí	11 540
Kopírka a tonery	13 700
Zvukař	7 200
Stany	4 000
Security služby	18 500
Barové stolky	2 200
Raut pro VIP	53 300
Internet	9 000
Televize	24 200
Tribuna	69 400
Toalety	19 965
Košíčky	1 100
Špendlíky	1 500
Odpady	7 400
Skleničky	2 500
Vysílačky	1 920
Mzdy rozhodčích a technické čety	140 000
Občerstvení pro technickou četu	22 600
Grafik	43 200
Rádio	33 200
Celkem výdaje	**735 175**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Skutečné výdaje, které byly vyčísleny po skončení akce Mistrovství České republiky v atletice v Plzni, jsou uvedeny v tabulce č. 23. Ubytování v Domově mládeže Soue Plzeň bylo o 3 000 Kč dražší, než se plánovalo, byl zaveden nový ceník od doby, kdy byl v přípravě plánovaný rozpočet. Dražší bylo i ubytování v Hotelu Ibis, konkrétně stálo 70 000 Kč a převýšilo plány o 30 000 Kč.

Skutečné mzdy rozhodčích a technické čety byly ale naopak o 60 000 Kč nižší, jelikož nebyl nakonec důvod k tak velkému počtu osob technické čety. Hladký průběh byl zajištěn i při nižším počtu a Atletický klub Škoda Plzeň se snažil šetřit. Občerstvení pro tyto účastníky bylo celkem 22 600 Kč za oba dva dny, což je pouze o 2 600 Kč více než se plánovalo.

Skutečné výdaje za veškeré tiskoviny a jejich propagace činily celkem o 3 000 Kč více, než se plánovalo. Navíc se projevily ostatní drobné náklady, které stály klub 15 000 Kč.

Trička pro rozhodčí téměř stála stejnou částku, kterou původně klub plánoval, výdaje byly převýšeny pouze o 1540 Kč, což je v celkové sumě nepatrná částka.

V plánovaném rozpočtu se zapomnělo na velkou spotřebu papírů, provoz kopírky, tiskárny a jejích tonerů. Zpracovávání průběžných výsledků závodů znamená v některých případech i výměnu toneru, ale co se týká spotřeby papírů, jedná se řádově o stovky, proto celkové skutečné výdaje na kopírku, tiskárnu a tonery byly 13 700 Kč.

Výdaje spojené s billboardy byly dle původního plánu ve výši 101 000 Kč, nicméně po ukončení MČR v atletice byly přepočteny skutečné výdaje a celková částka činí 119 800 Kč.

Zatím všechny položky plánovaného rozpočtu byly převýšeny o nepatrnou či vyšší částku, není tomu jinak ani u výdajů spojených s občerstvením pro VIP hosty. Celková částka spojená s pohoštěním byla stanovena na konečných 55 500 Kč.

Výdaje za televizní vysílání či rozhlasové vysílání byly rovněž vyšší než plánované. Na televizi bylo klubem vynaloženo 24 200 Kč a na rádio 33 200 Kč.

Dále se ve skutečném rozpočtu vyskytují položky, které byly v plánovaném rozpočtu zapomenuty. V první řadě je velmi důležitá ochrana sportoviště, tedy zajištění security služby, která si vyžádala výdaje ve výši 18 500 Kč. Následně výdaje jsou spojené s drobným příslušenstvím, které sportovní oddíl neměl k dispozici, nebo byla potřeba zajistit nové. Mezi tato příslušenství patří košíčky pro nosiče při startech běžeckých disciplín, špendlíky pro závodníky k připevnění startovních čísel k oddílovému dresu, odpady, skleničky, vysílačky, stany k přilehlému bufetu pro návštěvníky a v poslední řadě je to i služba zvukaře, který celou akci spravuje. Suma těchto výdajů činí 25 620 Kč.

Ostatními výdaji, které byly součástí přípravy a konání Mistrovství České republiky v atletice, byly výdaje za práci grafika, výdaje za internet, správu tribuny a toalet. Suma těchto výdajů skutečně dosáhla 141 565 Kč.

Tabulka č. 24 Skutečné příjmy na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč)

Příjmy	**Kč**
Český atletický svaz	322 000
Vstupenky předprodej	139 500
Vstupenky na místě	135 300
Plzeňský kraj	200 000
Nadace	25 000
Celkem příjmy	**821 800**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Skutečné výdaje na přípravu a konání mistrovské akce jsou sice vysoké, ale příjmová stránka se oproti plánované struktuře zvýšila o 36,5 %.

Český atletický svaz namísto 320 000 Kč navýšil dotaci o další 2 000 Kč, zatímco nadace poskytla přesně částku, kterou přislíbila, tedy 25 000 Kč. Velký zlom zaznamenaly příjmy ze vstupenek, jelikož nebylo možné odhadnout, jaký příjem poplyne z prodeje vstupenek na místě. Celkové příjmy ze vstupenek, pokud uvažuji předprodej i na místě, jsou 274 800 Kč, což je odhadnuto z celkové kapacity prostor a návštěvnosti na obdobných sportovních akcích.

Plzeňský kraj poskytnul příspěvek ve výši 200 000 Kč, což činí téměř 25 % z celkových příjmů.

Po sečtení veškerých dostupných příjmů jsem se dostala na částku 821 800 Kč. Celkové skutečné výdaje byly 735 175 Kč a z toho plyne zisk ve výši 86 625 Kč. V tomto případě je akce velmi pozitivní, jelikož se nejedná o typ akce, při které je hlavním cílem vydělat finanční příjem, ale naopak zabezpečit hladký průběh sportovních závodů, podpořit fair play atletiky a v případě zisku hodnotit akci jako velmi vydařenou a využít případnou částku na konání dalších sportovních akcí či jiné záležitosti plynoucí z hlavních činností konkrétní neziskové organizace.

Dalším bodem pořádání významné sportovní akce na území města Plzně je vytvoření konkrétního media plánu, který pomáhá při organizaci jednotlivých činností, které jsou potřebné k zajištění hladkého průběhu atletického klání.

Následující tabulky představují jednotlivé činnosti, které je potřeba zařídit či obstarat a jejich plánovaný časový harmonogram včetně plánovaného začátku a konce konkrétní činnosti. Tento media plán je potřebné dodržovat při plánování jakékoliv události.

Tabulka č. 25 představuje jednotlivé činnosti, které je potřeba zajistit, dále také kontaktovat konkrétní firmy, které dodávají materiál či poskytují služby a jejich plánovaný časový harmonogram mezi 16. a 9. týdnem před konáním události. Pro Mistrovství České republiky dospělých v atletice v Plzni jsou média rozdělena do několika oblastí. Konkrétně tištěná média, noviny, rádio, televize, internet a v poslední řadě mimo média oblast prodeje vstupenek.

Tabulka č. 25 Media plán 16. - 9. týden před konáním akce

Typ média	**16.týden**	**15.týden**	**14.týden**	**13.týden**	**12.týden**	**11.týden**	**10.týden**	**9.týden**
Tištěná média								
Billboardy	oslovení							
Plakáty	oslovení							
Propozice								
Noviny								
Plzeňský deník	článek					článek		
Rádio								
Vybrané rozhlasové stanice	oslovení							
Televize								
ČT 4 Sport	Veškerá komunikace a spolupráce v režii Českého atletického svazu.							
Internet								
Web atletiky								
Facebook	kampaň			kampaň		kampaň	kampaň	
Instagram	kampaň			kampaň		kampaň	kampaň	
Web klubu								
Vstupenky								
Zahájení prodeje	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci organizace sportovní události je potřeba oslovit firmy, které mají na starost výrobu billboardů, plakátů. Tuto činnost je potřebné provést již 16 týdnů před konáním akce, dodavatelé potřebují dostatek času pro navržení, tvorbu a dodání billboardu.

Propozicemi se rozumí soupis informací, které se týkají konkrétního závodu. Je potřeba identifikovat datum konání, místo, pověřené osoby, průběh přihlašování závodníků, informace o prostorech stadionu, informace o rozcvičení závodníků, prezentaci, výdeji startovních čísel, časovém harmonogramu závodu, informace o možnostech ubytování,

možnostech stravování či parkování v areálu. Tyto propozice jsou vyvěšené na webu Českého atletického svazu a jsou veřejně dostupné.

V rámci oblasti novin a časopisů je žádoucí oslovit místní Plzeňský deník. Oslovení probíhá formou zaslání finální verze článku, který se týká MČR dospělých v atletice, v první fázi je potřeba informovat o konání akce na území města Plzeň, představení hlavních aktérů, díky kterým mají čtenáři tendenci tuto akci navštívit a poté čtenáře vhodným způsobem na tuto akci pozvat. Jistě by neměl chybět seznam sponzorů, kteří tuto akci jakýmkoliv způsobem podporují. První článek je nutné zaslat již 16 týdnů před konáním akce. V rámci 11. týdne je potřeba tuto činnost opakovat, článek by měl sloužit jak pro nové čtenáře jako představení akce, tak pro věrné čtenáře jako připomenutí konání významné události.

Stejná pozornost je věnována i rozhlasovým stanicím, které je nutné oslovit 16 týdnů před závodem. Probíhá domluva, která se týká počtu a frekvence vysílaných spotů.

Vysílání v televizním programu ČT 4 Sport má v režii Český atletický svaz, který s tímto televizním kanálem spolupracuje v průběhu celého roku. Proto veškeré povinnosti, které se týkají tohoto typu média, připadají na ČAS.

V rámci internetových médií je událost nejvíce propagována na Facebooku a Instagramu. Kampaň zde probíhá pravidelně 16, 13, 11 a 10 týdnů před konáním závodu. Následně kampaň probíhá s vyšší frekvencí po dobu čtyř týdnů před zahájením.

V poslední řadě je plánovanou činností samotný prodej vstupenek, který se zahájí 16 týdnů před konáním Mistrovství České republiky a trvá nepřetržitě ve spolupráci s Ticketportalem. Prodej vstupenek je uskutečněn i na místě v den závodu.

Tabulka č. 26 Media plán 8. týden - den konání závodu

Typ média	8.týden	7.týden	6.týden	5.týden	4.týden	3.týden	2.týden	1.týden	Závod
Tištěná média									
Billboardy					tisk	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň
Plakáty						kampaň	kampaň	kampaň	kampaň
Propozice				tvorba	web				
Noviny									
Plzeňský deník				článek				článek	článek
Rádio									
Vybrané rozhlasové stanice				spoty				spoty	spoty
Televize									
ČT 4 Sport	Veškerá komunikace a spolupráce v režii Českého atletického svazu.								

Typ média	8.týden	7.týden	6.týden	5.týden	4.týden	3.týden	2.týden	1.týden	Závod
Internet									
Web atletiky								kampaň	kampaň
Facebook					kampaň	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň
Instagram					kampaň	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň
Web klubu		kampaň	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň	kampaň
Vstupenky									
Zahájení prodeje	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej	prodej

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Konečný vzhled billboardu je vytvořen a probíhá jeho tisk čtyři týdny před konáním události. Přesně tři týdny před soutěží již probíhá samotná kampaň a billboardy jsou umístěny na výše zmíněných pozicích. Plakáty se vydávají do světa rovněž čtyři týdny před soutěží.

Tvorba propozic zabere přibližně pět hodin čisté práce, avšak vzhledem k významnosti události je nutné, aby byly vyvěšeny v dostatečném předstihu a všechny atletické kluby měly možnost si důkladně prostudovat podmínky účasti na těchto závodech. Jejich příprava začíná 5. týden před datem konání akce a vyvěšení na webových stránkách o týden později.

Plzeňský deník by jistě měl vydat článek ohledně MČR v atletice i pět týdnů a jeden týden před závodem, v těchto příspěvcích by již akce měla být gradována a měla by přesvědčovat čtenáře o její atraktivitě. Po skončení události je žádoucí, aby se v Plzeňském deníku objevila rekapitulace závodu a poděkování.

První vysílaný spot na rozhlasových stanicích probíhá pět týdnů před závodem. Spot je zaměřen na rychlé a stručné představení události, místa konání, času konání, hlavních hvězd, které se na mítinku představí, následuje pozvání posluchačů. Nejvyšší frekvence vysílání spotů pobíhá v průběhu posledního týdne před akcí a rovněž po jejím skončení.

Na webových stránkách Českého atletického svazu se týden před zahájením atletického klání objeví pozvánka na tuto událost, objeví se zde i očekávané výsledky nadějných atletů, a k této pozvánce je přiložen již vytvořený plakát.

Mnohem větší kampaň probíhá na webových stránkách Atletického klubu Škoda Plzeň, kde od sedmého týdne před závodem se objeví nový příspěvek, který se týká nastávajícího MČR.

Závěr

Uvedená diplomová práce se zabývala tématem ekonomických aspektů konkrétního sportovního klubu. Vybranou organizací pro šetření a analýzu byl Atletický klub Škoda Plzeň z.s., kdy jeho předmětem hlavní činnosti je uspokojení zájmů členů tohoto klubu. Mezi tyto činnosti patří tvorba vhodného prostředí pro dosažení uspokojivé atletické výkonnosti sportovců. Předmětem hlavní činnosti je i organizace sportovních soutěží, a to včetně obstarávání finančních prostředků na tyto akce. Organizace disponuje i hospodářskou činností, jelikož se jedná o neziskovou organizaci, jejíž náplní je participace v různých obchodních společnostech, tedy umístění reklamních ploch v areálu organizace. V rámci hospodářské činnosti nabízí organizace k prodeji drobné občerstvení.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení postavení vybraného sportovního klubu v rámci sportovního odvětví, následně vyhodnocení vývoje finančního řízení vybraného sportovního klubu, a to s využitím analýzy vybraných aspektů finančního řízení ve třech po sobě jdoucích letech. Poté bylo cílem práce navržení vhodných opatření a doporučení pro efektivní fungování daného subjektu.

V první fázi teoretické části diplomové práci byl objasněn pojem nezisková organizace, popsán historický vývoj neziskové organizace, uvedeno základní členění a detailně charakterizován spolek. Další kapitola se zabývala financováním neziskových organizací, základními principy získávání finančních prostředků a možnostmi získávání těchto prostředků. Následovala kapitola, ve které byla vysvětlena finanční podpora sportovního klubu. Poté byly nastíněny daňové a účetní aspekty neziskové organizace a jejich základní parametry. Na závěr teoretické části diplomové práce byly vysvětleny klíčové ukazatele finanční analýzy neziskové organizace.

Praktická část byla zaměřena na představení vybrané neziskové organizace a její základní charakteristiky. V rámci této části proběhlo i seznámení s historií organizace, charakteristika sportovního odvětví, ve kterém organizace působí. Následně byl proveden rozbor členské základny a rozbor hlavní a hospodářské činnosti klubu, kdy tyto činnosti jsou hlavním zdrojem zisku sportovního klubu, jenž tento zisk využívá k naplnění hlavního poslání. Náplní další kapitoly této práce bylo kompletní zhodnocení veškerých finančních výkazů organizace v analyzovaných letech 2016 – 2018. Tyto výkazy byly vysvětleny a v následující kapitole využity k provedení výpočtů základních

finančních ukazatelů neziskové organizace. Z ukazatelů autarkie, rentability, likvidity a aktivity byly vyvozeny závěry finanční analýzy, provedeno kompletní zhodnocení postavení organizace a navrženo opatření k udržení či zlepšení situace organizace.

Analyzovaná organizace AK Škoda Plzeň patří k jednomu z největších atletických klubů na území České republiky. Její členská základna je velmi vysoká, ale kapacita je omezená, proto musí být prováděna opatření, kdy jsou noví členové vybíráni na základě výkonnosti již od nejmladších kategorií. Organizace se neustále vyvíjí a snaží se vytvářet vhodné podmínky pro sportovce. Tato snaha se projevuje na výsledcích, které podávají atleti a atletky v rámci reprezentace klubu na okresních, krajských, národních i mezinárodních soutěžích.

Z analýzy finančních výkazů organizace bylo zjištěno, že AK Škoda Plzeň hospodaří s vysokou hodnotou majetku a disponuje převážně s vlastními zdroji, ty výrazně totiž převyšují cizí zdroje. Po provedení jednotlivých výpočtů ukazatelů finanční analýzy neziskové organizace bylo možné vyvodit závěry. Ukazatele autarkie zhodnotily schopnost organizace krýt celkové náklady jako částečně pozitivní, kdy veškeré náklady klubu byly vždy téměř pokryty. Rentabilita se snaží sdělovat, jak dokáže konkrétní organizace hospodařit. Vybraná organizace by měla pokračovat ve vykonávání hospodářské činnosti, která přináší vysoké výnosy a zisk, a většinou dokáže pokrýt ztrátu vzniklou hlavní činností. Klíčovými ukazateli jsou výpočty likvidity, ty se snaží informovat o tom, zda je nezisková organizace schopna hradit své závazky. Z provedené analýzy lze potvrdit, že Atletický klub Škoda Plzeň nemá žádné problémy se svými dodavateli, buduje s nimi pozitivní vztahy a na své závazky má dostatečné množství finančních prostředků. Z ukazatelů aktivity plyne, že organizace se svým vlastním majetkem hospodaří efektivně. Lze tedy konstruovat finální závěr o vybraném sportovním klubu a doporučit mu pokračování v hlavní i hospodářské činnosti a pravidelně provádět kontrolu finančních ukazatelů, které vypovídají o skutečnostech, zda organizace efektivně naplňuje své hlavní poslání nebo se naopak organizace nachází v potížích.

Na základě zjištěných výsledků bylo navrženo doporučení ve formě uspořádání Mistrovství České republiky dospělých v atletice atletickým klubem. Tato akce by měla organizaci zajistit tok finančních prostředků, které budou vloženy do hlavní a hospodářské činnosti následující roky, dále získání potenciálních partnerů klubu

a v neposlední řadě pěstování dobré pověsti v rámci atletického světa. S tím souvisí i vyšší poptávka po participaci v Atletickém klubu Škoda Plzeň, ať ve formě atleta či atletky, trenéra či trenérky, tak i na pozici nejvyšších. Lze tedy konstatovat, že AK Škoda Plzeň může jít příkladem ostatním sportovním klubům, neziskovým organizacím, jejichž činnosti napomáhají k efektivnímu naplnění poslání.

Seznam použité literatury

Odborné zdroje

Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.

Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace:teorie a praxe.* (1. vyd.). Praha, Česko: Oeconomica.

Bray, I. M. (2016). *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work.* Berkeley, USA: Nolo.

Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. Praha, Česko: East West Company.

Debbasch, Ch., & Bourdon, J. (1995). *Neziskové organizace*. Praha, Česko: Victoria.

Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha, Česko: Management Press.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2006). *Finanční analýza a plánování podniku.* (3. vyd.). Praha, Česko: Oeconomica.

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Kostková, J. (2005). *Svaz základní a rekreační tělesné výchovy 1956-1990*. Praha, Česko: Česká asociace Sport pro všechny.

Kraftová, I. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. Praha, Česko: C. H. Beck.

Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha, Česko: Grada.

Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno, Česko: ComputerPress.

Landa, M., & Polák, M. (2008). *Ekonomické řízení podniku*. Brno, Česko: ComputerPress.

Merlíčková Růžičková, R. (2013). *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc, Česko: Anag.

Novotný, J. (2004). *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha, Česko: Oeconomica.

Novotný, J., & Lukeš, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha, Česko: Oeconomica.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Praha, Česko: WoltersKluwer Česká republika.

Parkhouse, B. L. (1991). *The Management of sport: its foundation and application*. St. Louis, USA: Mosby Year Book.

Pivrnec, J. (1995). *Finanční management*. Praha, Česko: Grada.

Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha, Česko: Nadace Lotos.

Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2012). *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha, Česko: WoltersKluwer Česká republika.

Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2008). *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. (3. vyd.). Praha, Česko: ASPI.

Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha, Česko: Grada.

Rektořík, J. (2002). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha, Česko: Ekopress.

Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky.* (2. vyd.). Praha, Česko: Ekopress.

Ryneš, P. (2016). *Podvojné účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2016.* (16. aktualizované vydání). Olomouc, Česko: Anag.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Brno, Česko: ComputerPress.

Sekot, A. (2008). *Sociologické problémy sportu*. Praha, Česko: Grada.

Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maťátková, K. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha, Česko: WoltersKluwer Česká republika.

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbing: pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada.

Vindušková, J. (2003). *Abeceda atletického trenéra*. Praha, Česko: Olympia.

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada.

Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví.(1991).

Wang, X. (2010). *Performance analysis for public and nonprofit organizations.* Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. (1992).

Elektronické zdroje

AK Škoda Plzeň (2014). *Fotogalerie: Stadion AK Škoda Plzeň.* Dostupné 20. 02. 2020 z http://www.akskodaplzen.cz/index.php/2015-03-10-18-04-12/2015-03-25-06-40-33/item/367-fotogalerie-stadion-ak-skoda-plzen

AK Škoda Plzeň (2015). *Historie klubu.* Dostupné 20. 02. 2020 z http://www.akskodaplzen.cz/index.php/2014-11-05-03-46-01/2014-11-05-04-29-44

AK Škoda Plzeň (2017). *Partneři klubu.* Dostupné 24. 03. 2020 z http://akskodaplzen.cz/index.php/partneri-klubu

Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, z.s. (2017). *Předmět daně v neziskovém sektoru se zaměřením na spolky, ústavy a o.p.s.* Dostupné 24. 03. 2020 z https://www.annojmk.cz/predmet-dane-v-neziskovem-sektoru-se-zamerenim-na-spolky-ustavy-ops

Atletický klub Škoda Plzeň (2018). Účetní závěrka [2016]. Dostupné z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49379033&subjektId=796946&spis=502432

Atletický klub Škoda Plzeň (2019). Účetní závěrka [2017]. Dostupné z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55639203&subjektId=796946&spis=502432

Atletický klub Škoda Plzeň (2020). Účetní závěrka [2018]. Dostupné z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60202315&subjektId=796946&spis=502432

Centrum andragogiky s.r.o. (2019). *Co je to produktivita práce?.* Dostupné 21. 10. 2019 z http://www.centrumandragogiky.cz/co-je-to-produktivita-prace/

FinAnalysis (2020). *Finanční analýza podniku.* Dostupné 27. 04. 2020 z http://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyza.html

Finanční analýza firmy (2019). *Likvidita.* Dostupné 19. 10. 2019 z http://www.faf.cz/Likvidita/Co_je_likvidita.htm

Inca (2012). *Daňová problematika neziskových organizací.* Dostupné 26. 12. 2019 z http://www.inca.cz/danove-poradenstvi/neziskova-organizace-dane

LBCM Family of Companies (2018). *Responsible Fundraising Guidelines for Non-Profit Organizations.* Dostupné 27. 03. 2020 z https://www.lbmc.com/blog/fundraising-guidelines-non-profit/

Komora auditorů České republiky (2018). *Poslání a smysl auditu.* Dostupné 11. 02. 2020 z http://www.kacr.cz

Managementmania (2016). *Finanční analýza (Financial Analysis).* Dostupné 19. 10. 2019 z https://managementmania.com/cs/financni-analyza

Managementmania (2016). *Ukazatele aktivity (Activity Ratios).* Dostupné 21. 10. 2019 z https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity

Minnesota Council of Nonprofits (2020). *Fundraising Planning, Principles, & Practices.* Dostupné 26. 03. 2020 z https://www.minnesotanonprofits.org/resources-tools/resources-by-topic/fundraising-grantseeking/fundraising-planning-principles-practices

Nadace Neziskovky.cz (2019). *Neziskové organizace*. Dostupné 16. 11. 2019 z https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/

Sporty (2019). *Atletika.* Dostupné 16. 01. 2020 z https://sporty-druhy.estranky.cz/clanky/atletika.html

Stavbaweb (2013). *Nový atletický stadion v Plzni - Skvrňanech.* Dostupné 16. 02. 2020 z https://www.stavbaweb.cz/novy-atleticky-stadion-v-plzni-skvrnanech-9670/clanek.html

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozvaha - aktiva za rok 2016 (v tis. Kč) 50

Tabulka č. 2 Rozvaha - pasiva za rok 2016 (v tis. Kč) 52

Tabulka č. 3 Rozvaha -aktiva za rok 2017 (v tis. Kč) 53

Tabulka č. 4 Rozvaha -pasiva za rok 2017 (v tis. Kč) 54

Tabulka č. 5 Rozvaha -aktiva za rok 2018 (v tis. Kč) 55

Tabulka č. 6 Rozvaha - pasiva za rok 2018 (v tis. Kč) 56

Tabulka č. 7 Výkaz zisku a ztráty-náklady za rok 2016 (v tis. Kč) 57

Tabulka č. 8 Výkaz zisku a ztráty - výnosy a výsledek hospodaření za rok 2016 (v tis. Kč) 59

Tabulka č. 9 Výkaz zisku a ztráty-náklady za rok 2017 (v tis. Kč) 60

Tabulka č. 10 Výkaz zisku a ztráty - výnosy a výsledek hospodaření za rok 2017 (v tis. Kč) 61

Tabulka č. 11 Výkaz zisku a ztráty-náklady za rok 2018 (v tis. Kč) 63

Tabulka č. 12 Výkaz zisku a ztráty - výnosy a výsledek hospodaření za rok 2018 (v tis. Kč) 64

Tabulka č. 13 Ukazatel autarkie HČ na bázi výnosů a nákladů (v Kč a %) 70

Tabulka č. 14 Ukazatel rentability DČ (v Kč a %) 71

Tabulka č. 15 Ukazatel míry pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ (v Kč a %) 72

Tabulka č. 16 Ukazatel variátoru celkových nákladů (v Kč) 72

Tabulka č. 17 Ukazatel pohotové likvidity (v Kč) 73

Tabulka č. 18 Ukazatel okamžité likvidity (v Kč) 74

Tabulka č. 19 Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v Kč) 74

Tabulka č. 20 Ukazatel obratu kapitálu (v Kč) 75

Tabulka č. 21 Plánované výdaje na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč) 79

Tabulka č. 22 Plánované příjmy na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč) 81

Tabulka č. 23 Skutečné výdaje na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč) 82

Tabulka č. 24 Skutečné příjmy na Mistrovství České republiky v atletice (v Kč) 84

Tabulka č. 25 Media plán 16. - 9. týden před konáním akce 85

Tabulka č. 26 Media plán 8. týden - den konání závodu 86

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Disponibilní fond sportu a tělovýchovy.....30

Obrázek č. 2 Atletický stadion Škoda Plzeň 46

Obrázek č. 3 Vývoj výnosů a nákladů v roce 2016 (v Kč) 67

Obrázek č. 4 Vývoj výnosů a nákladů v roce 2017 (v Kč) 68

Obrázek č. 5 Vývoj výnosů a nákladů v roce 2018 (v Kč) 69

Seznam použitých zkratek

$\mathbf{A_{HV-HČ}}$	Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů
a.s.	Akciová společnost
AK	Atletický klub
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČAS	Český atletický svaz
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
DČ	Doplňková činnost
FC	Football club
HČ	Hlavní činnosti
K	Kapitál
KZ	Krátkodobé závazky
$\mathbf{KZ_V}$	Závazky - krátkodobé
$\mathbf{L_I}$	Ukazatel okamžité likvidity
$\mathbf{L_{II}}$	Ukazatel pohotové likvidity
MČR	Mistrovství České republiky
$\mathbf{N_{HČ}}$	Hlavní činnost – náklady
$\mathbf{N_{DČ}}$	Náklady doplňkové činnosti
$\mathbf{N_t}$	Celkové náklady v čase t
$\mathbf{N_{t+1}}$	Celkové náklady v čase t+1
$\mathbf{P_e}$	Celková hodnota peněž a jejich ekvivalentů
PH	Přidaná hodnota
$\mathbf{P_o}$	Pohledávky - krátkodobé

$\mathbf{r_{NDČ}}$	Rentabilita nákladů doplňkové činnosti
SKPLZ	Škoda Plzeň
ÚO	Účetní období
$\mathbf{V_{HČ}}$	Hlavní činnost - výnosy
V	Výnosy
$\mathbf{var_N}$	Variátor celkových nákladů
VH	Výsledek hospodaření
$\mathbf{VH_{DČ}}$	Výsledek hospodaření doplňkové činnosti
$\mathbf{V_t}$	Celkové výnosy v čase t
$\mathbf{V_{t+1}}$	Celkové výnosy v čase t+1
WC	Working Capital, čistý pracovní kapitál
z.s.	Zapsaný spolek
z.ú.	Zapsaný ústav
$\mathbf{Z^{II}}$	Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ

Abstrakt

Matulková, V. (2020). *Ekonomické aspekty konkrétního sportovního klubu* (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nezisková organizace, spolek, způsoby financování, finanční zdroje, finanční podpora, daňové a účetní aspekty, finanční analýza, sportovní klub, hlavní a doplňková činnost, Mistrovství České republiky, atletika

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení hospodaření Atletického klubu Škoda Plzeň, interpretování dat finančních výkazů, tvorba finanční analýzy a hodnocení získaných výsledků. Navržena jsou také opatření vedoucí ke zlepšení finanční i celkové situace organizace. Finanční analýza je zaměřena na ukazatele autarkie, rentability, likvidity a aktivity. Využita jsou data z dostupných finančních výkazů a objasněn je i vývoj nákladů a výnosů organizace v letech. Provedený výzkum ukazuje, že organizace se nenachází v ohrožení, ani se nepohybuje ve finančních potížích. Případná ztráta z hlavní činnosti je většinou kryta ziskem z doplňkové činnosti a obecně organizace se svým majetkem hospodaří dobře. Na základě zjištěných údajů je navrženo organizování Mistrovství České republiky v atletice, které by ještě dále přispělo k lepší finanční i celkové situaci organizace. Hlavní přínos práce spočívá v provedení rešerše a deskripce studií v neziskovém sektoru, konkrétně spolku, a finanční analýze.

Abstract

Matulková, V. (2020). *Economic aspects of a particular sports club* (Master´s Thesis). University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: non-profit organization, association, ways of financing, financial resources, financial support, tax and accounting aspects, financial analysis, sports club, main and complementary activities, Czech Republic Championship, athletics

The submitted thesis is focused on analyzing the management of the Athletics Club Škoda Plzeň, interpreting financial statement data, creating financial analysis and evaluating the results obtained. Then some improvements of the financial and overall situation of the organization are proposed. The financial analysis is focused on indicators of autarchy, profitability, liquidity and activity. Data from the available financial statements are used and the development of costs and revenues of the organization in years is clarified. The research shows that the organization is not in danger or in financial difficulties. Possible loss from the main activity is covered by the profit from complementary activity and generally the organization manages all assets and property very well. Based on the obtained data, it is proposed to organize the Championship of the Czech Republic in athletics, which would further contribute to a better financial and overall situation of the organization. The main benefit of this thesis is based on recherche and description of studies in the non-profit sector, specially the association and the financial analysis.