

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sportovních studií

Katedra společenských věd ve sportu

Ekonomika fotbalového klubu lokální úrovně

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Oldřich Racek

Vypracoval:

Pavel Čáslava

Učitelství tělesné výchovy

Brno, 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použil jsem jen literaturu a prameny uvedené v seznamu literatury, který je součástí této práce.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Fakulty sportovních studií Masarykovi university v Brně a byla zpřístupněna studijním účelům.

Pavel Čáslava

.....

podpis

Děkuji Mgr. Oldřichu Rackovi za odborné vedení a konzultace při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Bc. Karlu Daňkovi za technické poradenství při tvorbě grafů a Petru Maděrovi – předsedovi SK Křenovice, za poskytnutí potřebných informací o klubu.

OBSAH

ÚVOD	6
1. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
1.1.VSTUP DO PROBLEMATIKY	8
1.2.NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ A SPORT	13
1.2.1. Rozdělení sektorů z hlediska národního hospodářství	15
1.3.DĚLENÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ V ČR	17
1.3.1. Organizace spolkové kultury a sportu	17
1.3.2. Státní organizace.....	19
1.3.3. Podnikatelské organizace	20
1.4.DOBROVOLNÍCI VE SPORTU	22
1.5.EKONOMIKA SPORTU – SPORTOVNÍCH KLUBŮ	26
1.5.1. Tradiční zdroje financování klubu.....	26
1.5.2. Modely financování	28
1.5.3. Sponzoring.....	31
1.5.4. Financování sportu, sportovních klubů	34
1.5.4.1.Financování sportu a klubů ze státních zdrojů	35
1.5.4.2.Možnosti získávání dotací z krajských institucí	38
1.5.4.3.Financování sportu a klubů na úrovni měst a obcí.....	39
1.5.4.4.Vlastní činnost sportovních klubů, vedoucí k zajištění financí na provoz a rozvoj klubu	40
1.6. POPIS A CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO KLUBU LOKÁLNÍ ÚROVNĚ	42
1.6.1. Organizační struktura sportovního klubu	43
1.6.2. Management sportovního klubu	44
1.6.3. Cíle sportovního klubu	46

2. CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A ÚKOLY PRÁCE	48
2.1. Cíl práce	48
2.1. Výzkumné otázky.....	48
2.2. Úkoly práce	48
3. METODIKA	49
3.1. Organizace práce	49
3.2. Sběr informací	49
3.3. Popis zkoumaného souboru.....	50
3.4. Použité metody.....	51
3.4.1. Anketní otázky.....	52
4. VÝSLEDKY	53
4.1. Ekonomika klubu lokální úrovně	53
4.1.1. Současnost	53
4.1.2. Práce s mládeží	55
4.1.3. Ekonomická cesta klubu.....	57
4.1.4. Zhodnocení	60
4.2. Grafické znázornění výsledků ankety	61
4.2.1. Zhodnocení výsledků ankety	66
4.2.2. Stručné ekonomické profily úspěšných a méně úspěšných klubů.....	68
5. DISKUZE	69
 ZÁVĚR	71
 SEZNAM LITERATURY	72
 PŘÍLOHY	74
 RESUMÉ	78

ÚVOD

Sport a ekonomika jsou spolu, obzvláště v dnešní době, úzce propojené pojmy. Fotbal je tomu dokonalým příkladem. Hospodářský přínos má prodej vstupenek, televizních práv a v ne poslední míře rozvoj cestovního ruchu. Na profesionální úrovni je totiž fotbal, ale i jiné sporty na této úrovni, velmi výnosný obchod. Nejvýznamněji ekonomiku ovlivňují fotbalové, sportovní, akce na té nejvyšší úrovni, například mistrovství světa, mistrovství Evropy, OH a záleží hlavně na schopnostech organizátorů, jaký bude přímý hospodářský efekt. Například podle Bedřicha (2006) pomohlo v roce 2000 Austrálii pořádání OH v Sydney ke zvýšení výkonu australské ekonomiky o 1,6%

V naprostém kontrastu s ekonomikou profesionálních klubů je ekonomika amatérských klubů okresní nebo spíše komunální úrovně. V profesionálních klubech fungují profesionální manažeři a školení ekonomové, v klubech amatérských, fungujících jako neziskové organizace, tuto práci zastávají lidé, kteří jsou spíše dobrovolníky. Rozdíl je také ve strukturách těchto typů klubů, např. akciová společnost vs. občanské sdružení. Na druhou stranu oba tyto typy mají jiné základní poslání, které se liší především v produkci a ne-produkci zisků.

Každý sportovní klub má jako jeden z hlavních cílů trvalou vlastní ekonomickou soběstačnost a stabilitu. Dříve neziskové organizace, potažmo sportovní kluby, podporoval v nejvyšší míře stát a snažil centrálně jejich fungování řídit, kluby tak byly finančně stabilní a mohly se soustředit na svou činnost – provozování sportu - práce s mládeží, výchova talentů, volnočasové aktivity široké populace a jiné. Zajistit tuto stabilitu v dnešní době není vůbec jednoduché a podílí se na ní řada faktorů.

Základem pro ekonomickou stabilitu amatérských klubů lokální úrovně je získání potřebného množství financí pro chod a růst klubu. Pokud však za klubem nestojí velké sportovní úspěchy, a někdy i to nestačí, a silný partner - sponzor, organizace, je úloha zajistit ekonomickou stabilitu poměrně složitá. Většina menších klubů lokální úrovně – konkrétně u fotbalu, se spoléhá pouze na státní příspěvky a příjmy ze vstupného, což dnes není příliš významná podpora. Kluby jsou stále méně podporovány státními orgány a stále více nuceny vyvíjet vlastní aktivitu. Možnou variantou je zaměření se na oslovení nových sponzorů, partnerů,

účasti v získávání státních dotací, pořádání kulturních akcí a moderní přístup k ekonomice a managementu.

Před tím, než se pustíme do problematiky a hlavního tématu tj. „ekonomika fotbalového klubu lokální úrovně“, je nutné si na úvod přiblížit a více specifikovat základní pojmy, které s touto problematikou úzce souvisejí nebo jí přímo předchází a jsou také nutné pro správné pochopení celého tématu. S pojmem ekonomika sportovního - fotbalového klubu souvisí celá řada dalších faktorů a oblastí, jako je forma klubu, management, marketing, reklama atd., sponzorství, cíle a zaměření klubu, vývoj klubu, formální začlenění z hlediska organizace v ČR, propojenost se státním, neziskovým i ziskovým sektorem, s obecními státními strukturami a podobně.

V oblasti našeho zájmu tj. ekonomika fotbalového klubu lokální úrovně, se jedná o amatérské kluby a práci na amatérské bázi. Kluby jsou zaměřeny z hlediska sportovního na trénink a rozvoj mladých hráčů, práci s mládeží obecně, organizování volnočasových aktivit nebo konání jiné veřejně prospěšné činnosti. Zde je ekonomika sportovního klubu závislá především na schopnostech a zkušenostech činovníků neboli managementu klubu - jejich schopnostech kvalitně hospodařit tak, aby se klub mohl věnovat své činnosti. V dnešní době již nelze spoléhat na podporu od zastřešujících nebo státem řízených organizací, ale je třeba se v tomto směru přizpůsobovat dnešní době, vyvíjet vlastní aktivity, ve snaze zabezpečit chod klubu i ze soukromého, podnikatelského sektoru.

1. LITERÁRNÍ PŘEHED

1.1.VSTUP DO PROBLEMATIKY

Veškeré sportovní aktivity - sportu rekreačního, výkonnostního, i školního, spadají pod pojem tělesná kultura.

Tělesná kultura se zařazuje pod kulturu obecnou a je tudíž součástí celkové kultury naší společnosti. Tělesná kultura pracuje na vytváření pozitivních hodnot na člověku i společnosti působením specifických tělocvičných prostředků a ovlivňuje primárně fyzickou stránku člověka. S touto stránkou se však paralelně rozvíjí psychická stránka i sociální. Činnosti tělesné kultury a systémy, které ji ovlivňují, jsou např. vzdělávání, ekonomika, propagace tělesné kultury, politika, materiální zabezpečení, vědecké aspekty atd. (Hobza et al., 2006).

Tělesná kultura, obsahuje určité ekonomické struktury a aspekty, pro jejichž pochopení je dobré stručně vysvětlit několik souvisejících pojmů.

V rámci tělesné kultury se dále setkáváme s pojmy, jako jsou, podle Sekota (2003):

Sport: je aktivita provozovaná v rámci institucí, která vyžaduje systematické fyzické úsilí od zúčastněných, jejichž motivem je hlavně zvýšení kondice, osobní prožitek nebo i konkrétní výkon.

Rekreační sport: Takto je nazývána fyzická aktivita založená na prožitku z pohybu, na přátelských vztazích ke spoluhráčům i protihráčům, na zvyšování fyzické kondice v kombinaci se zlepšováním zdravotního stavu a také se zlepšováním duševní pohody. Protihráč zde není chápán jako nepřítel, ale jako testující prvek, získaných pohybových dovedností.

Reklama: Nepřímá forma propagace daného zboží, výměnou za určitou protihodnotu např. peněžní.

Ekonomický systém: Je to systém výroby, distribuce a spotřeby zboží a služeb.

Organizace: Je určitá společnost, která je zaměřená k dosažení určitých cílů, která koordinuje určitý počet lidí za daným účelem.

Podle Hobzy et al. (2006) se v rámci tělesné kultury setkáváme s těmito pojmy:

Sport: je fyzická činnost, která je charakterizována podáním určitého výkonu, soutěživostí nebo např. dodržováním konkrétních pravidel. Je to aktivita, která může být prováděna profesně - vrcholově, výkonnostně a rekreačně.

Tělesná výchova: není, na rozdíl od pojmu sport, charakterizovaná sportovním výkonem, ale především jako pohybové aktivity vedoucí k rozvoji a zdokonalování fyzických vlastností člověka, udržování a rozvíjení pohybové zdatnosti a také k rozvoji samotné lidské osobnosti. Tělesná výchova je především součástí pedagogického procesu.

Pohybová rekreace: což je druh aktivního odpočinku – dobrovolné naplňování a uspokojování potřeb prostřednictvím pohybu. Jedná se především o volnočasovou aktivitu, při které dochází k rovnoměrnému rozvoji člověka po tělesné, psychické i sociální stránce.

Dále je potřeba vysvětlit několik dalších pojmů, které nám budou sloužit k utvoření celkového přehledu o dané problematice:

Sportovní asociace: zastřešuje a sdružuje sportovní svazy a jednotlivé sportovní kluby v oblasti sportu pro všechny, výkonnostního sportu i reprezentace ČR. Sdružuje různé druhy sportů. Jako příklad bych zde uvedl ČSTV – český svaz mládeže a tělovýchovy, který je asi nejznámějším a největším svazem s největší členskou základnou u nás. ČSTV - níže je podrobněji popsán samostatně.

Novotný (2005) řadí to tělesné kultury tyto důležité pojmy:

Sportovní svaz: Instituce, která sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu a má organizační propojení na mezinárodní sportovní organizace.

Tělovýchovná jednota: Je základní organizační článek vyšší tělovýchovné organizace. Organizace nebo asociace, řeší prostřednictvím tělovýchovné jednoty sportovní činnost.

Občanské sdružení: Podle Novotného (1995), je pojem, platný dle zákona o sdružování občanů č. 83/1991 Sb., od 1.5.1990. tomuto pojmu se budeme v následujících odstavcích více věnovat, protože je pro správné pochopení dalších kapitol a orientaci v nich vysvětlení tohoto pojmu velmi důležité.

Podle Hobzy et al. (2006), je občanské sdružení právní forma neziskové organizace, nejvíce těchto sdružení u nás tvoří právě občanská sdružení ve sportu a tělovýchově. Je možné říci, že je to základní právní forma sportovních, tím pádem i fotbalových klubů.

Účelem sdružení může být buď sdílení společných zájmů (sportovní kluby, myslivecká sdružení apod. – někdy též nazývány jako vzájemně prospěšná sdružení) nebo nějaká obecně prospěšná činnost - poskytování sociálních služeb, vzdělávací a informační aktivity a podobně. Občanské sdružení vzniká registrací stanov na Ministerstvu vnitra České republiky. Členy sdružení mohou být fyzické i právnické osoby.

Občanské sdružení může vlastním jménem podnikat v rámci cílů sdružení, případný zisk musí být použit na dosahování cílů sdružení. Podle webu MV ČR bylo v Česku počátkem roku 2010 registrováno 78 406 občanských sdružení.

Občanské sdružení lze podle Čáslavové (2009) rozdělit na několik typů:

A: zastřešující sportovní asociace – má právní subjektivitu, může zastřešovat více samostatných sportovních asociací, má přímý vztah k ústřednímu orgánu státní správy, jehož prostřednictvím čerpá finance ze státního rozpočtu. Patří sem např. Český svaz tělesné výchovy a sportu - ČSTV, Česká obec sokolská - ČOS, Orel a jiné. Nejlepším příkladem je právě ČSTV:

ČSTV – český svaz mládeže a tělovýchovy, který je asi nejznámějším a největším svazem s největší členskou základnou u nás. Má své regionální, krajské

i okresní orgány a sdružuje celou řadu jednotlivých sportovních svazů: fotbal, atletika, box, korfbal, lední hokej, plavání, tenis, volejbal a jiné. Ty mají v ČSTV statut řádného člena. Tyto svazy musí, aby mohly být řádnými členy, splňovat řadu podmínek, např. sdružovat nejméně 35 oddílů, mít nejméně 500 členů a působit alespoň v 7 krajích. Základním orgánem ČSTV je valná hromada, která mimo jiné rozhoduje o přijetí nového člena do ČSTV. ČSTV sdružuje také tzv. přidružené členy, například mariáš, šipky, rybářský svaz. ČSTV rovněž financuje tyto zastřešené organizace a tyto organizace – například sportovní kluby mohou, ale nemusí, prostřednictvím ČSTV žádat o finanční dotace z Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy MŠMT [2].

ČSTV dle vlastních internetových stránek:

Český svaz tělesné výchovy je dobrovolným sdružením sportovních, tělovýchovných a turistických svazů s celostátní působností, tělovýchovných jednot a sportovních klubů i jejich sdružení, jsou-li ustavena jako občanská sdružení podle Zákona o sdružování občanů č.83/1990 Sb. ČSTV vznikl 11. března 1990 a jeho posláním je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky a přípravu na ni, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených subjektů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet ke vzájemné spolupráci potřebnou platformu. Subjekty sdružené v ČSTV si ponechávají samostatnost svého právního postavení, majetku a činnosti [1].

B: samostatná sportovní asociace – je variantou OS, má právní subjektivitu a vystupuje jako samostatný subjekt. Jsou to organizace věnující se zpravidla jednomu druhu sportů – například to jsou všechny svazy sdružené v ČSTV - ČMFS Českomoravský fotbalový svaz. Dotace ze státního rozpočtu čerpá obvykle přes svou zastřešující organizaci.

C: sportovní klub, tělovýchovná jednota - je dalším typem OS ve sportu. Dotace ze státního rozpočtu čerpá buď přes zastřešující sportovní asociaci jako je ČSTV nebo přes samostatnou sportovní asociaci -ČMFS popř. JMFS. Ve vztahu k ostatním veřejným rozpočtům vystupuje jako samostatný subjekt (obec, kraj). Sportovní klub může fungovat kromě právní formy občanského sdružení i jako forma obchodní společnosti.

D: sportovní oddíl – je typem sportovní organizace, která funguje v rámci sportovního klubu. Je obvykle ekonomicky vázán na mateřský klub a prostřednictvím něj také může čerpat státní prostředky. Tato forma nemá právní subjektivitu a je regulována vnitřními pravidly sportovního klubu. Nemají sice status občanského sdružení, ale mají své vlastní orgány, které je zastupují v rámci celého sportovního klubu, popřípadě reprezentují klub v záležitostech vůči příslušnému sportovnímu svazu.

Investice: základní ekonomická kategorie, označující tok výdajů určených k udržení nebo rozšíření reálné kapitálové zásoby. Výdaje sloužící k zabezpečení dalších důchodů. Investice do tělesné kultury je investice, směřovaná do tří subsystémů tělesné kultury: tělesné výchovy, pohybové rekreace, sportu (Hobza et al. 2006).

Ekonomika tělesné kultury: Tělesná kultura má velký vliv na ekonomiku a ne jinak je tomu i v obráceném pořadí. Celkově má tělesná kultura vliv na národní hospodářství (např. při vytváření pracovních příležitostí – výroba sportovních potřeb), ovlivňuje průmysl volného času, služby, cestovní ruch a podobně a celkově se podílí na utváření národního hospodářství. Tělesná kultura má však z hlediska ekonomiky i jiný význam. Tělesné aktivity, které tvoří tělesnou kulturu, mají prokázaný příznivý vliv na zdraví populace, což se projevuje v nižších nákladech na zdravotnictví. Průzkum v USA dokázal, že aktivní člověk ušetří až 500 USD za rok na zdravotních výlohách nebo, že dle jiné americké studie by Amerika ušetřila 5,6 miliard USD, kdyby 10% lidí se sedavým životním stylem začalo pravidelně chodit. Tyto a obdobné studie vznikají i v ostatních vyspělých státech jako jsou Kanada, Austrálie, Velká Británie a dokazují význam tělesné kultury potažmo tělesných aktivit na ekonomiku a hospodářství jednotlivých států (Dohnal et al. 2007).

1.2.NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ A SPORT

Národní hospodářství by se dalo charakterizovat jako hospodářství určitého celku – Českého státu. Probíhají v něm různé hospodářské procesy - hospodaření, které mají za úkol především zajišťování potřeb co možná nejhospodárnějším a nejúčelnějším způsobem.

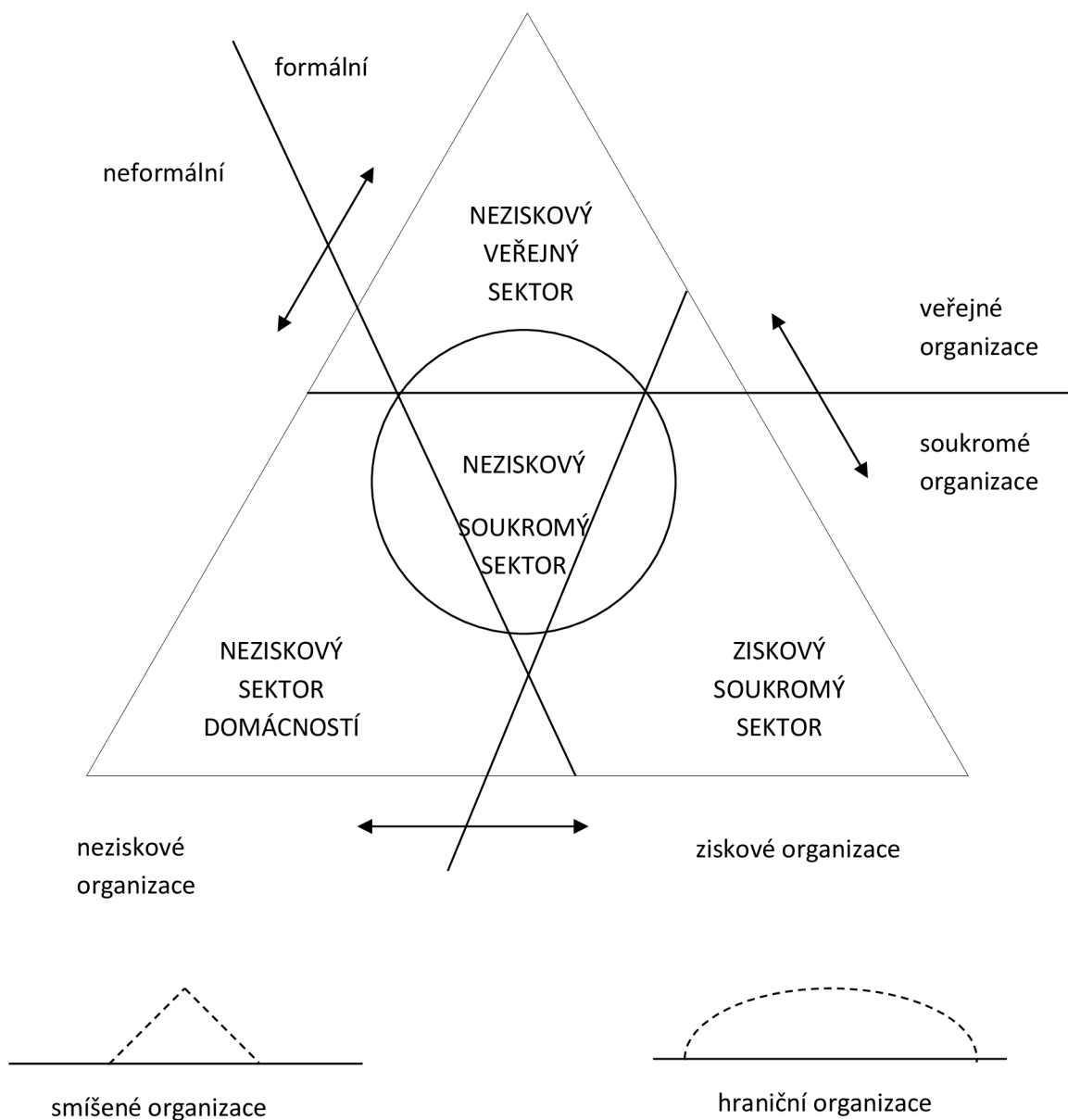
Členění národního hospodářství z hlediska toho jak jsou různé organizace financovány, vzhledem ke státnímu rozpočtu:

1. Rozpočtové organizace (veřejné) – jejich činnost je hrazena ze státního rozpočtu.
2. Hospodářské organizace (ziskové) – jejich činnost není hrazena ze státního rozpočtu.
3. Příspěvkové organizace (neziskové) – sem patří mimo jiné právě sportovní organizace a také sportovní kluby. Jejich činnost je částečně hrazena ze státního rozpočtu.

Podle Hobzy et al. (2006) je vztah sportovní kultury a národního hospodářství velmi úzce propojen. Obecně řečeno: tělesná kultura významně ovlivňuje národní hospodářství svým přínosem, konkrétně – výrobou sportovního vybavení, zařízení, provozem sportovních objektů, organizováním sportovních akcí, realizací služeb spojených se sportem - provoz občerstvení, suvenýrů, cestovního ruchu za sportovní tematikou a jiné.

Zajímavě a přehledně můžeme vidět členění národního hospodářství na takzvaném Pestoffově modelu národního hospodářství (obr. 1). Tento model nám může poskytnout zajímavou alternativu ke klasickému výkladu národního hospodářství a také jako praktická názorná pomůcka.

Schéma - Členění národního hospodářství podle Pestoffa.



Obr. 1 Pestoffův model národního hospodářství (Hobza et al. 2006).

1.2.1. Rozdělení sektorů tělesné kultury z hlediska národního hospodářství.

Podle Hobzy et al. (2006) jsou to tyto sektory:

1. Ziskový, tržní sektor je část národního hospodářství, financovaná z prostředků získaných prodejem statků, které produkuje nebo distribuují a to za tržní cenu, která se na trhu vytváří dle nabídky a poptávky. Cílovou funkcí ziskového sektoru a tudíž i organizací typu obchodních společností a živností, které v jeho rámci fungují, podnikají, a produkuje také aktivity tělesné kultury, je ZISK.

2. Neziskový, netržní sektor - veřejný a soukromý, je ta část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkuje statky, získávají prostředky pro svoji činnost částečně prodejem statků, ale především cestou takzvaných přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí neziskového sektoru NENÍ ZISK ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má z pravidla podobu veřejné služby.

3. Neziskový veřejný sektor, dále jen veřejný sektor, je část neziskového sektoru, ve kterém se ve veřejném zájmu realizují veřejné služby. Je financován především z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. V rámci tohoto sektoru působí i neziskové organizace státních nebo územně samosprávných celků jako jsou organizační složky, příspěvkové organizace atd., produkuje také aktivity tělesné kultury - převážně tělesné kultury a částečně sportu. V této skutečnosti spočívá základní specifikum neziskových organizací.

4. Neziskový soukromý sektor, tzv. třetí sektor, je část národního hospodářství, jejímž cílem také NENÍ ZISK, ale přímý užitek. Je financován ze soukromých financí, ale příspěvek z veřejných financí se nevylučuje, tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim této vklad přinese finančně vyjádřený zisk. Příspěvek z veřejných rozpočtů se nevylučuje, naopak může mít rozhodující vliv na realizované aktivity tělesné kultury a využití volného času mládeže.

5. Sektor domácností má v rámci národního hospodářství významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktů, faktorů a kapitálu, a s tím související významné podpory aktivit tělesné kultury. Z pohledu teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací má tento sektor také zásadní význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu těchto neziskových organizací.

Komplexně řečeno jsou tedy NNO organizace, které získávají zdroje především z dotací, darů, příspěvků. V případě, že NNO vytvoří vlastní činnosti nějaký zisk, zpětně jej investují do další činnosti organizace. NNO samozřejmě nejsou pouze organizace, věnující se tělesné kultuře, ale patří sem i ochrana kulturních památek, sociální služby, ochrana životního prostředí a jiné činnosti, které jsou pro naši společnost přínosem.

V realitě národního hospodářství se odvětví sportu etablovalo po přechodu na tržní ekonomiku jako sportovní průmysl. Podle kvalifikovaných odhadů se sportovní průmysl podílí na hrubém domácím produktu asi 1-2%. V české republice vzniká celá řada nových sportovních odvětví (rafting, freestyle, fitness) které mají šanci být dobře komercializovány. To má také význam při tvorbě nových pracovních míst ve sportovní oblasti. Narůstá zde také počet oblastí prováděných na profesionální úrovni. Především díky rozvoji fitness, spinningu, moderních tanců a podobě, vzniká vyšší množství placených tělovýchovných služeb. Na trh v ČR se tak dostává více výrobků a značek. Vzniká také zájem o výuku ve vzdělávání sportovních trenérů i sportovního managementu. Pojem sportovní průmysl je ale především spjatý s oblastí ekonomie a hospodářství (Sekot, Dvořáková et al. 2004).

1.3.DĚLENÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ V ČR

(Příloha 1) Pro správné pochopení charakteristiky jednotlivých sportovních organizací a sektorů v České republice je dobré vědět, co tyto organizace z hlediska ekonomiky produkují. Tyto produkty jsou nazývány, dle zaběhlých ekonomických teorií, statky. Ty jsou určeny ke spotřebě a mají schopnost přinášet užitek. Pro jejich rozdělení existuje v ekonomice více teorií, nám však postačí základní rozlišení. Členíme je dle základního rozdělení sportovních organizací tj. ziskové a neziskové.

Neziskové organizace produkují kolektivní statky, které využívají celé skupiny, aniž by za ně platily. Tržní statky existují především v oblasti poskytování služeb. Ziskové organizace jsou zaměřeny na produkci individuálních tržních statků, které mohou být výhradně užívány jednotlivými spotřebiteli (Čáslavová 2009).

1.3.1. Organizace spolkové tělesné kultury a sportu

Do této kategorie spadají sportovní kluby a tělovýchovné jednoty a jejich svazy a samozřejmě také jejich zastřešující organizace - například ČSTV – Český svaz tělesné výchovy, ČASPV – Česká asociace sportu pro všechny, Česká obec sokolská, OREL – křesťanská tělovýchovná organizace a jiné. Jedná se především o neziskové organizace, jejichž základním rysem je provozování sportovní činnosti, tvorba zisku zde není hlavní náplní.

Nestátní neziskové organizace - NNO :

Jsou to organizace, někdy nazývané jako nevládní, nezřizované státem, fungující nezávisle na státním aparátu a jsou charakterizovány veřejně prospěšnou činností nebo neziskovou činností pro soukromý prospěch.

Termín nestátní neziskové organizace vlastně není termín v pravém slova smyslu. NNO nemá v České republice status právnické osoby ani právní formu a není oficiálním právním termínem. Je to však termín vžitý v odborných textech a publikacích i v praxi veřejné správy. NNO plní v naší společnosti velmi důležitou úlohu. Jejich prostřednictvím je totiž zabezpečována organizace a funkčnost sportu a tělesné výchovy v České republice. Tento význam bývá, v současném

sportovním prostředí i současné společnosti u nás, často naprosto přehlížen nebo i zlehčován, což má na konečný výsledek stability neziskové organizace a tím pádem i sportu v České republice, neblahý dopad. Tomuto problému se podrobněji věnují další kapitoly. Celkový vliv na fungování a činnost realizace tělesné kultury a realizace a činnost NNO mají však i jiné sektory – např. domácnosti, které mají také často přehlížený, ale zcela významný podíl na utváření tělesné kultury. Tuto činnost ovlivňují také i ziskové sektory, které se zároveň podílí na utváření národního hospodářství. Problematiku vzájemné propojenosti sektorů lépe vysvětluje tzv. Pestoffův model národního hospodářství (obr. 1) (Hobza et al. 2006).

Neziskové organizace podle Čáslavové (2009).

Neziskové organizace jsou z hlediska sportu organizace, které, vznikly za účelem sportovní činnosti a zisk není jejich hlavním kritériem. V České republice působí v současné době cca 20 000 místních sportovních klubů nebo TJ, které se dále, jak již bylo řečeno, sdružují v zastřešujících organizacích, zaměřujících se na sportovní činnost v oblasti sportu pro všechny, volnočasovou i výkonnostní činnost. Jejich struktura má regionální, krajské a okresní orgány.

Nejvýznamnější zastřešující organizací u nás je ČSTV, která sdružuje cca 1 350 tis. osob.

Z hlediska ekonomického jde především u neziskových organizací, potažmo sportovních klubů, o pokrytí základních potřeb členů klubů, na rozdíl od ziskových organizací, kde je primární tvorba zisků a rentability. Rozsah těchto potřeb je samozřejmě daný finančními možnostmi – tvorbou vlastního finančního zázemí.

Z těchto důvodů mají tyto organizace specifické podmínky zdaňování.

Nestátní neziskové organizace podle Hobzy et al. (2006).

NNO jsou instituce, které jsou:

Organizované, tedy vyznačující se jistou institucionalizací své struktury. Fungují například na základě jasně formulované zakládací smlouvy, či zřizovací listiny, mají stanovenou organizační strukturu, náplň činnosti atd.

Soukromé, tedy institucionálně oddělené od vlády. Tento rys by neměl být mylně interpretován jako oddělení těchto organizací od státních financí, které pro ně jsou velmi významné v celé vyspělé Evropě i v USA.

1.3.2. Státní organizace

Stát podporuje tělesnou výchovu a sport především prostřednictvím Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR - MŠMT. Dále také pomocí krajských a obecních úřadů, které působí v tomto směru jako imaginární prodloužená ruka státní politiky na komunální úrovni. Jejich působení je často velmi individuální – dle jednotlivých rozpočtů atd. viz samostatná kapitola. MŠMT plní především funkci vykonavatele státní politiky v oblasti sportu, jinými slovy toto ministerstvo je orgánem státní správy, které má na starosti veškerá školská zařízení, výzkum, vývoj a vědu, dále státní péči o děti a mládež, tělesnou výchovu, sport a sportovní reprezentaci, turistiku (Čáslavová 2009).

MŠMT patří mezi ústřední orgány státní správy, v jejichž čele stojí člen(ka) vlády ČR. Působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění [5].

MŠMT tedy fakticky zabezpečuje mimo jiné [5].

- návrh koncepce státní politiky, který je schvalován vládou
- realizuje tyto schválené koncepce a zabezpečuje podporu sportu ze státního rozpočtu
- vytváří podmínky pro sportovní reprezentaci, přípravu sportovních talentů, rozvoje sportu pro všechny zdravotně postižené spoluobčany

- má na starosti problematiku antidopingového programu, schvaluje akreditace vzdělávacích zařízení ve sportu aj.

1.3.3. Podnikatelské organizace

Tato sféra se především v terminologii sportovních klubů označuje jako profesionální – profesionálního sportu. Sportovní kluby a zastřešující organizace jsou zde obvykle nahrazeny obchodními společnostmi, popřípadě subjekty podnikajícími jako fyzické osoby. Zásadní rozdíl mezi těmito a neziskovými organizacemi je zřejmý již dle samotného názvu. Podnikatelské organizace jsou zaměřeny na produkci zisku – jsou to ziskové organizace ve sportu. Tyto organizace pracují na tvorbě zisku ve sportovní sféře poskytováním služeb, jako jsou např. wellness centra, masážní centra, sauny, turistický ruch – cestování za zahraničními zápasy, za reprezentací a vše co s tímto pojmem souvisí, dále provozují sportovní areály, haly, bazény, lyžařské školy atd. V oblasti fotbalu se podle Novotného (2009) jedná o sportovní kluby založené na bázi obchodní společnosti – profesionální. Výhodou těchto profesionálních klubů by měl být profesionální management, který by měl být zárukou ekonomické stability klubů. Z praxe ovšem víme, že toto tvrzení nebývá vždy pravidlem. Příkladem může být celá řada profesionálních fotbalových klubů např. Leeds United atd. nebo i některé hokejové kluby.

Podnikatelské úspěchy ve sportu bývají většinou provázány s výraznějším sportovním úspěchem. Dala by se zde najít i určitá přímá úměra - čím větší úspěch, tím ekonomický profit.

Zde je zajímavý příklad vlivu významného sportovního úspěchu na ekonomiku – mírné zvýšení cen v kombinaci s obrovskou diváckou kupní silou a náladou:

Po vítězství FC Porto ve finále ligy mistrů v roce 2004 fotbalový míč znamenal pro Portugalsko – zemi legendárního Eusébia nekončící fiestu. Ceny suvenýrů byly následující: tričko 19Eur, míč s maskotem 13Eur, míč oficiální 60 Eur, dres týmu 46Eur, šála 13Eur, figurka maskota 8Eur. Oběd v restauraci 10-15Eur, noc v hotelu 40Eur, v penzionu 30Eur. Jízda vlakem Porto – Lisabon 25Eur, minerálka 1Eur, 1l kvalitního vína2-3Eur, káva1 Eur (Bedřich 2006).

1.4.DOBROVOLNÍCI VE SPORTU

Dobrovolník je pro většinu sportovních organizací a klubů základním prvkem a hnacím motorem. Využívání dobrovolníků má pro sportovní kluby velký, především ekonomický význam. Klub na vykonanou práci dobrovolníka vynaloží mnohem méně prostředků, než by musel u zaměstnaného profesionála. Práce dobrovolníka má pro klub určitě nesporné výhody, má také ale určitá rizika. Většinou však kluby lokální úrovně využívají práci dobrovolníků, protože prostředky na profesionálního pracovníka prostě nemají. Novotný (2006) ve své publikaci dokonce tvrdí, že sportovní kluby jsou v České republice přímo existenčně závislé na dobrovolné práci. Rozhodujícím kritériem je v tomto případě ekonomické hledisko. U menších tělovýchovných jednot je rozpočet často nižší než hodnota, kterou tvoří v úhrnu práce dobrovolníků. Bez dobrovolníků by se aktivity a služby spolků ve sportu a tělovýchovných zařízeních staly zřejmě neúměrně drahé a pro většinu obyvatel nedostupné. Neexistence dobrovolnictví ve sportu by na aktivní sportování obyvatelstva mělo s největší pravděpodobností katastrofální následky.

Využití dobrovolníků je tedy základní možnost jak efektivně vést sportovní klub jako neziskovou organizaci. Přitom práce dobrovolníka není ve sportu vůbec jednoduchá. Často se jedná, především u práce s mládeží, o velmi zodpovědnou činnost, která na dobrovolníka klade velké nároky, časové, psychické a někdy i ekonomické.

Obecně je dobrovolník člověk, který investuje svůj čas, energii a schopnosti do obecně prospěšných činností ve prospěch ostatních nebo společnosti. Dobrovolník takto pracuje ze své svobodné vůle, bez nároku na finanční odměnu. Je však definovat práci dobrovolníka složitější než se zdá, především pak určení hranic, kde dobrovolnictví začíná a kde končí, kde je člověk ještě amatér a kde už je profesionál. Častokrát totiž dobrovolníci dostávají za odvedenou práci symbolickou odměnu, která je samozřejmě mnohem nižší, než je reálná – běžná tržní mzda za tuto vykonanou práci. Stále se však fakticky jedná o dobrovolníky, dle platné legislativy to však již dobrovolníci nejsou neboť se přece jen o nějakou odměnu jedná. Za dobrovolníka považujeme tu osobu, která pracuje bez očekávání odměny a bez nároku na ni. Za dobrovolníka však ještě

považujeme toho, kdo dostává od organizace symbolickou odměnu, jejíž maximální výše je o řád nižší než mzda běžného profesionála na srovnatelné pozici, případně průměrná mzda v ekonomice u obtížně zjistitelných pracovních pozic. Bez práce dobrovolníků se také neobejde pořádání různých sportovních akcí, závodů, turnajů a podobně. Práci dobrovolníků také mnohdy využívají i ekonomicky zaměřené organizace, firmy a podnikatelé a dochází k časté spolupráci firem a neziskových organizací. Dobrovolnictví, jak už bylo zmíněno, patří k základním rysům neziskové organizace (Novotný, Lukeš et al. 2008).

Motivace dobrovolníka

Základem práce dobrovolníka je jeho motivace tj. to co ho k dobrovolné práci vede. Motivace dobrovolníka bývá často velmi individuální. Základem však většinou je dobrý pocit z dobře vykonané, prospěšné práce. Podle Novotného, Lukeše et al. (2008) mohou být další důležité motivy dobrovolné práce možnosti nového načerpání zkušeností a dovedností, které může jedinec dále využít v osobním a profesním životě. Dobrovolná práce rozvíjí operativnost, kreativitu, sebedůvěru, umožňuje získávat nové přátele, zlepšuje mezilidské vztahy. Rovněž může být motivující vidina nových zážitků, změny, netradiční řešení nových situací, variabilita a také zábava. Nesmíme zapomenout také na ctižádost – snahu uspět. Pro řadu dobrovolníků je tato práce cesta ke zlepšení společenského postavení, zapojení do kolektivu, do společnosti, získání zkušeností využitelných k pracovnímu postupu popř. nalezení práce.

Jsou však zde také další zajímavé motivy, jako je například pocit povinnosti, zaujetí, ale také negativní stránky motivace, jako je pocit nenahraditelnosti, tj. pocit, že nikdo nezvládne práci tak jako onen dobrovolník, zneužívání postavení, což je velmi nebezpečným jevem práce dobrovolníka. Zde můžeme sledovat panovačné chování, nadřazenost i dokonce i sklon k šikaně. Důležitou roli v motivaci dobrovolníka hraje odměna. Může to být využití areálu klubu a sportovních pomůcek zdarma, volné vstupy na pořádané akce i drobná finanční, materiální, odměna. Odměna však nemusí být, a také často nebývá, pouze materiální. Může se jednat o odměnu v podobě radosti z dobře vykonané práce, z úspěchu svěřenců v případě trenéra nebo také uznání od ostatních. Odměna je úzce spojena s motivací (Novotný et al. 2006).

Klady a záporny využívání dobrovolníků ve sportu:

Dobrovolnictví má pro fungování klubů řadu nesporných výhod, ale také i několik rizik i možných nevýhod. Mezi výhody patří:

- levná pracovní síla – jak již bylo výše uvedeno, neboť kluby si nemohou dovolit využívat profesionála
- zpětná vazba - komunikace přináší kritické názory na chod klubu
- duch a nadšení, využité především při vedení mládeže nebo v jiných psychicky náročných oblastech
- nové pohledy a názory - každý dobrovolník je nositelem mnoha zkušeností a názorů, které při správně nastavené spolupráci umí vhodně využít, dobrovolníci zvyšují synergický efekt uplatněný v organizaci právě proto, že pocházejí z různých profesí.
- nové kontakty - zkušenější dobrovolníci mají často zásobu kontaktů.
- propagace, dobré jméno klubu - už to, že je v organizaci řada dobrovolníků, kteří věnují své práci čas, dovednosti a energii, svědčí o smysluplnosti a dobré práci dané organizace a spoluutváří dobré jméno klubu. Obzvláště fanoušci a širší veřejnost mohou reagovat na četnou práci dobrovolníků pozitivně (Novotný et al. 2006).

Nevýhody a negativa práce dobrovolníka

- malá profesionalita dobrovolníka - náklady na zaškolení, větší pravděpodobnost chyb v práci atd.
- horší možnost postihu při nedbalosti
- riziko vynášení citlivých informací z klubu
- časové vyčerpání dobrovolníka

Dobrovolná práce v hospodaření organizace

Odborně řečeno, cílem neziskové organizace – sportovního klubu, je poskytnout maximální možný výkon, aniž by utrpěly ztrátu. Výkony neziskových organizací se však těžce oceňují. Obecně však můžeme říci, že v organizaci, využívající dobrovolníky, dochází k vyššímu výkonu se stejnými výdaji. Organizace, využívající dobrovolníky, jsou schopny, při stejném množství výdajů, vytvořit mnohem větší výstup. Celkové náklady organizací využívající dobrovolníky odpovídají nákladům jako v běžné neziskové organizaci, ale zahrnují v sobě již určitou část dobrovolné práce, která se projeví v nižších výdajích. Obecně řečeno je cena dobrovolné práce těžko vyčíslitelná. Dobrovolník svou aktivitou, věnovaným časem, energií a schopnostmi tvoří hodnoty, které „věnuje“ svému klubu. Opravdu těžko dovedeme ocenit, obzvláště z ekonomického hlediska, práci fotbalového trenéra žáků, přípravky nebo i člena managementu, se všemi aspekty této dobrovolné práce, které k ní patří (Novotný, Lukeš et al. 2008).

1.5.EKONOMIKA SPORTU – SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Financování a ekonomika sportovních klubů, je zcela specifickou oblastí ekonomiky. Neřídí se klasickou podnikovou ekonomikou, ale specifickými pravidly upravenými pro občanská sdružení, neziskové organizace, kterými tyto kluby jsou. Kluby v tomto směru fungují především na bázi dobrovolné práce svých funkcionářů a členů – což je významný a základní prvek každé činnosti sportovních klubů lokální úrovně a je mu věnována samostatná kapitola – dobrovolníci ve sportu. Dle Novotného, Lukeše et al. (2008) se většina klubů pro získání finančních zdrojů snaží vyvíjet vlastní činnost, využití čerpání státních příspěvků, např. prostřednictvím zastřešujících organizací a získání zdrojů od soukromých subjektů. Z praxe ovšem víme, že není dobré spoléhat se pouze na tuto cestu – partner nebo sponzor může z jakýchkoliv důvodů partnerství přisun zdrojů omezit, popřípadě zrušit úplně a klub se může dostat do vážných problémů.

Sportovní klub můžeme nazývat jako základní organizační jednotku sportovního hnutí. Jeho činnost je založena především na dobrovolné práci, jak vypovídá předchozí kapitola. Hlavním cílem sportovních klubů je zabezpečit prostředky pro provoz a provádění sportovní činnosti. Zde hraje největší roli ekonomika. Pro základ dobrého fungování sportovního klubu je tedy nutné, aby management věnoval co možná nejvíce času ekonomickým otázkám. Pro pochopení činnosti sportovních klubů je důležité poznat tvorbu a získávání jeho hlavních ekonomických zdrojů (Novotný 1995).

1.5.1. Tradiční zdroje financování sportovních klubů podle Novotného (2006).

1. Členské příspěvky – hradí se většinou jednou ročně, rozhoduje o nich valná hromada, výše je závislá na mnoha faktorech – nákladnosti daného sportu, dosažené sportovní úrovni, šířce členské základny dle regionu klubu.
2. Dary – jsou to věcné či finanční dary, bez nároků na protislužbu. Klubu je dávají většinou bývalí členové, popřípadě místní příznivci klubu, které spojuje úzký, osobní vztah ke klubu. Dále do tohoto zdroje patří nadace – využívání tohoto zdroje však není u nás ještě dostatečně rozšířeno.

3. Patronáty – vyskytují se většinou u velkých firem, které věnují větší sumu peněz na rozvoj mládeže v klubu.
4. Příspěvky municipalit – neboli příspěvky od obcí, v klubech lokálních úrovně to bývají většinou příspěvky na opravu sportovního zařízení, popř. pořízení techniky pro údržbu, například sekačka nebo i příspěvek na provozní náklady klubu.
5. Příspěvek od zastřešující organizace – jedná se z pravidla o příspěvek z ČSTV, které tyto zdroje získávají jako spoluvlastníci společnosti SAZKA a.s. Tyto zdroje dále rozdělují „pod sebe“ většinou na jednotlivé svazy, které tyto příspěvky dále přidělují jednotlivým klubům. Většinou jsou zaměřeny na pokrytí provozních nákladů, ale výše příspěvků mnohdy nedosahuje ani 15% skutečných provozních nákladů.
6. Dotace od státu – zajišťuje MŠMT – kluby o tuto dotaci žádají samy. Její přidělení je, alespoň dle informací z MŠMT, realizováno na základě kvality a typu projektu. Většinou se jedná o krytí nákladu na provoz a případné rekonstrukce areálu.
7. Vstupné na sportovní akce – na mistrovská utkání je jedním ze základních zdrojů financování klubu, výše vstupného je závislá na úrovni soutěže. Většinou je využíváno možnosti dobrovolného vstupného, kterého se netýká zdanění - považuje se za dar.
8. Startovné – využívá se při pořádání turnajů.

1.5.2. Modely financování

Nejdůležitější částí zdravého hospodaření klubů je zabezpečené financování klubů. I tuto problematiku lze rozdělit do několika modelů, záleží na tom, zda klub funguje na amatérské bázi (kluby založené na bázi neziskových organizací - sportovní kluby, tělovýchovné jednoty atd. tj. subjekty, které jsou předmětem, tématem této práce nebo profesionální bázi, kde již kluby fungují jako např. akciové společnosti s profesionálním managementem. (Dle Novotného 2006).

A. Model profesionálního financování

Tento model financování je charakterizován, kromě zdrojů ze vstupného, příspěvků regionálních státních subjektů a sponzorských darů významných regionálních společností (např. Škoda Plzeň, VW Wolfsburg, Bayer Leverkusen atd.), také jinými komerčními zdroji jako například prodejem televizních práv – ty tvoří především ve vyspělých fotbalových ligách: Anglie, Německo, Španělsko, významný příspěvek do klubového rozpočtu, který se zvyšuje tím, jak je který přenos divácky přitažlivý – liga mistrů, finále poháru. Častým a významným jevem ve financování profesionálních klubů je vstup velkých často i nadnárodních korporací jako investorů, kteří chtějí zhodnotit vložené prostředky skrze vlastnictví a kontrolu v profesionálních klubech například Silvio Berlusconi AC Milan, Roman Abramovich Chelsea FC, u nás např. Daniel Křetínský AC Sparta Praha. To má za následek větší profesionalizaci managementu, což většinou vede k finanční stabilitě, obchodní zhodnocování stadionů, prodej propagačních předmětů – spojení s významnými sportovními značkami - a vstupem na kapitálové trhy. Dalším významným zdrojem je obchod s hráči, především mladými talenty. V souhrnu tedy model profesionálního financování není závislý pouze na regionálních příjmech – zjednodušeně řečeno profesionální sport zglobalizoval (Novotný 2006).

B. Model amatérského financování

Amatérské kluby fungují jako neziskové organizace, to znamená, že jejich cílem, na rozdíl od moderních profesionálních klubů ovládaných mezinárodními korporacemi, není přímý zisk, ale např. rozvoj a trénink mladých hráčů, nebo práce s mládeží obecně popř. veřejně prospěšná činnost. Hlavní příjmy ve většině případů pocházejí, na rozdíl od profesionálních klubů viz výše, z regionálních zdrojů. Většiny příjmů zde pochází ze vstupného, i když toto se liší stát od státu nebo region od regionu. Zvláště u nás v současné době to, vzhledem k nízké návštěvnosti a s tím související nemožnosti reagovat zvyšováním vstupného na zvyšování nákladů na provoz klubu, často nebývá tak úplně pravdou. Amatérské kluby mají také oficiálně nárok na příjmy z výsadních míst na tribunách, parkovacích ploch a prodeje propagačních předmětů. Vzhledem k podmínkám klubů působících na okresní nebo nižší krajské úrovni, zůstávají tyto práva klubů často bez možnosti využití. Dříve bylo především v ČR zvykem, že o tyto sportovní kluby pečovaly zastřešující organizace, například ČSTV, dnes jsou však příspěvky těchto organizací do rozpočtů amatérských regionálních klubů, vzhledem k nákladům naprosto zanedbatelné. Nesmíme také zapomenout na členské příspěvky, jejichž výše se liší dle sportovní úrovně a ekonomických potřeb jednotlivých klubů, většinou se však na místních úrovních musí brát ohled na sociální a ekonomické možnosti svých členů.

Tyto kluby se tudíž zaměřují na možnosti získávání peněz ze státního sektoru – místní, obecní a krajské příspěvky a dotace, možnost využití krajských a celostátních grantů a dotací a především snahy o získávání financí ze soukromého podnikatelského sektoru – z darů a podpory, popřípadě reklamně propagační činnosti soukromých firem. To není v současných společensko-ekonomických, regionálních podmínkách v České republice nic snadného. Firmy navíc nemohou počítat, na rozdíl od moderních profesionálních klubů, s návratností vložených financí. Podíl zapojení soukromého sektoru do financování okresních a krajských amatérských klubů je mnohem nižší než ve většině vyspělých zahraničních zemí. Možných příčin může být několik. Určitě však u nás jde o nepochopení významu regionálních klubů, nejenom fotbalových, které, jak již zde bylo řečeno, tvoří mimo jiné základnu celorepublikového sportu a mají také vysoký podíl na výchově a rozvoji tělesné zdatnosti mládeže, ale i na udržování tělesné zdatnosti

širší populace. Rovněž mají tyto kluby díky svým počtům význam při boji s globálními problémy jako je například obezita, mají vliv na socializaci populace a rovněž mají také nezanedbatelný vliv na ekonomickou produkci obyvatelstva. Je prokázáno, že aktivní sport má kladný vliv na pracovní produkci jedince, což má zpětný význam pro státní i soukromý sektor. Takovými způsoby se tedy mohou vracet vložené prostředky státu a firmám. Dále může jít o určitý projev vlastenectví – příslušnosti k dané obci, danému regionu, klubu a možnosti jej prostřednictvím finanční pomoci podpořit (Novotný 2006).

Názor, že sportovní a pohybové aktivity a tudíž sportovní organizace – sportovní kluby, které tyto aktivity provozují, mají také významný ekonomický přínos pro společnost, podporuje Dohnal, et al. (2007) ve své knize, kde uvádí, např., že pohybová aktivita – sport, má značný ekonomický přínos a to zejména v oblastech redukce léčebných nákladů a zvyšování produktivity a ve vytváření zdravějšího fyzického a sociálního prostředí.

Dle dalších názorů je pohybová aktivita v dnešní době nejlepší investice. V USA například spočítali, že investice jednoho USD do podpory pohybové aktivity vede k úspoře 3,2 USD ve zdravotnictví. Pohybová aktivita je pro jedince mocným prostředkem prevence nemocí a pro společnost je navíc ekonomicky výhodná. Je to společensky efektivní metoda, která zlepšuje zdraví celé populace. Otázkou zůstává, zda by měl stát financovat respektive investovat peníze do podpory sportu, případně podpory sportovních aktivit? Odpovíme-li si, že ano, je nasnadě další otázka, kolik procent ze státního rozpočtu by mělo být přidělováno do této oblasti (Dohnal et al. 2007).

Rozvoj a podporu sportu dnes propaguje a podporuje i Evropská unie, ve svých programech.

1.5.3. Sponzoring

Podnikatelské úspěchy ve sportu bývají většinou provázány s výraznějším sportovním úspěchem. Dala by se zde najít i určitá přímá úměra - čím větší úspěch, tím větší divácká atraktivita a tím vyšší ekonomický profit, zájem fanoušků, médií – obzvláště v případě atraktivních zápasů jako je liga mistrů, tím větší známost klubu ve světě a tím pádem větší odbytiště pro suvenýry. To platí samozřejmě spíše u profesionálních klubů, avšak i amatérské sportovní kluby mohou dobře využít svých herních úspěchů v získávání potencionálních sponzorů, kteří by jim pomohli s financováním vlastní činnosti, vše samozřejmě v mnohem menším měřítku, než je tomu u profesionálních klubů. Sportovní úspěchy sebou nesou samozřejmě zvýšený zájem o klub – na stadiony přijde více diváků, větší mediální zájem atd. To jsou atributy, které jsou pro potencionálního sponzora lákavé, protože prostřednictvím toho, že je sponzor vidět - vtipná a vhodně umístěná reklama, může oslovit potencionálního zákazníka a tím zvýšit prodej svých výrobků a produktů. Na profesionální úrovni to budou spíše celonárodní až nadnárodní společnosti – známé automobilky např. Hyundai – reprezentace ČR, Škoda auto – Plzeňský prvoligový klub, pivovary například Gambrinus – česká první liga, Carlsberg – Liverpool FC, oděvnictví (Nike - Arsenal, Manchester United, Sparta Praha, Adidas – Chelsea FC, Liverpool FC, Umbro – Slavia Praha atd.), dále letecké společnosti, pojišťovny a finanční skupiny, v poslední době také sázkové společnosti a jiné. Okresní fotbalový klub se v případě sportovních úspěchů bude soustřeďovat spíše na své lokální regionální partnery - místní zámečnický, kadeřnický, vinařský, obchod se sportovním zbožím, okresní noviny a podobně. Samozřejmě zde hraje významnou roli faktor osobního vztahu partnera ke klubu, nedá se očekávat výrazná návratnost vložených financí jako u profesionálního klubu, ale nepochybně zde sportovní úspěchy při oslovování partnerů mají významnou úlohu (Bedřich 2006).

Sponzoring je z hlediska obecného jedna z hodnot, která přináší zviditelnění firmy a dokládá její význam a úspěšnost. Sponzoring neodmyslitelně patří k moderní společnosti. Sponzoring, tak jak my ho chápeme, je vkládání finančních prostředků do určitých oblastí s cílem podpořit danou věc a především svou značku. Cílem pro sponzora je potom zvýšit svůj odbyt. Sponzorování se stává stále významnější součástí sportovního světa u nás. Sponzorování je totiž

možné využít jako způsob opatrování dodatečných finančních zdrojů a zabezpečit tak činnost a rozvoj sportovního klubu. Je však třeba říci, že v České republice, zatím není dostatečné odborné zázemí pro toto odvětví. V minulosti žil sport hlavně ze státních příspěvků. V dnešní složité době se musejí kluby starat o své finanční zdroje především sami. Sice existují státní dotace – kdy například společnost Sazka přispívá na chod sportovní svazů přes ČSTV, což je také opsáno v kapitolách níže, ale výšky nákladů na provoz tělovýchovných zařízení i samotných klubu nutí klubový management hledat finanční zdroje i jinde (Sekot, Dvořáková et al. 2004)

Rozdíl ve sponzoringu a mecenášství podle Bedřicha (2006).

Sponzoring	Mecenášství
jedná se o hodnotu za protihodnotu	Protihodnota se neočekává
dominance podnikatelských zájmů	dominance kulturních zájmů
veřejně působící podpora	diskrétní (tichá) podpora
podpora v pořádání, soutěžích...	podpora ve formě darů, příspěvků, poskytnutí pomoci
komunikativní opatření jako: inzerce, plakáty, propagační mat.	žádná zvláštní komunikační opatření
profesionální a systematický přístup	malá systematická a profesionální podpora

Sponzoring má ve vztahu k ekonomice klubů velký význam. Ve vyspělých profesionálních klubech ve světě podíl sponzorských financí na ekonomice klubu mírně klesá - vzhledem k vzestupu jiných zdrojů - vstupné, suvenýry, ale především prodej televizních práv. V našich profesionálních podmínkách je význam sponzoringu mnohem větší – výnosy ze vstupenek jsou s vyspělou Evropou, jako je Anglie, Německo aj., nesrovnatelné. Výnosy

z televizních práv jsou vzhledem k atraktivitě ligy také mnohem nižší, výjimku tvoří účast v pohárové Evropě. Vzhledem k tomu, že u nás působí řada silných zahraničních firem, je zřejmá větší snaha domácích firem, investorů být více vidět – reklamou propagován. Podíl příjmů ze sponzorských financí u nás je vyšší, než ve fotbalově vyspělejších státech, kde je spíše trendem snižování podílu sponzoringu (Bedřich 2006).

Sponzoring sportovních klubů

Je forma sponzorování, která přináší široké možnosti z hlediska činností, které lze sponzorovi nabídnout. Sportovní kluby totiž obsahují sportovní týmy, jednotlivé sportovce, pořádají kulturní akce, turnaje a tak nabízejí potencionálním sponzorům širokou škálu nabízených protivýkonů. Například může klub nabídnout prostor při mistrovských soutěžích, soustředěních a jiných doplňkových akcích (Sekot, Dvořáková et al. 2004).

Sponzorování fotbalových klubů lokální úrovně

Sponzorování je důležitou součástí financování také neprofesionálních – místních klubů. Je vždy otázkou, co sponzorovi za jeho finance na oplátku nabídnout. Může se jednat o nabídku činností bezprostředně spojených s předmětem činnosti – klub může sponzorovi nabídnout zapůjčení hřiště a areálu, pro vlastní účely (firemní turnaj), zorganizování firemní akce v klubovně, účast na klubovém soustředění, dále reklamu na bannerech na dobře viditelných místech areálu, zviditelnění loga na dresech, v klubovém časopise nebo věnováním VIP permanentek sponzorovi (Novotný 2006).

Způsoby vyhledávání potencionálních sponzorů, podle Bedřicha (2006).

- využít seznamu podnikatelských aktivit a branží v daném regionu
- zhodnotit stávající sponzorská spojení především z hlediska hlavních sponzorů
- hledat sponzory v rodinných příslušnících a známých sportovního klubu
- orientovat se na sponzory pro svůj klub i na společenských událostech, jak místního rázu, tak širšího společenského významu

1.5.4. Financování sportu – sportovních klubů

Základní rozdíl ve financování lokálních klubů nebo TJ je ve velikosti daného klubu a v tom, jak velkým disponuje klub majetkem.

Rozdíl ve financování velkých klubů s majetkem a malých bez majetku podle Novotného et al. (2006):

Velké kluby s majetkem obhospodařují majetky v řádech milionů korun. Procentuální podíl jejich příjmu je následující:

- Z vlastní, sportovní činnosti 7%,
- členské příspěvky 9%,
- doplňková - vlastní vedlejší činnost 70%
- příjmy z vládních dotací a SAZKY, prostřednictvím zastřešující organizace je malý – 3%
- příjmy od jednotlivých obcí se rok od roku různí v průměru je to 11%.

U malých, venkovských klubů bývají hlavním zdrojem členské příspěvky - 77%, dotace ze zastřešujících organizací představují 18%, což se jeví, ve srovnání s velkou organizací jako významný podíl, v absolutní částce bude ale nízký. Zbytek je tvořen z vlastní činnosti. V těchto údajích se informace od Novotného et al. (2006) shodují s informacemi od Dohnala et al. (2007).

Z toho vyplývá, že kluby vlastníci majetek jsou mnohem lépe schopny samy financovat vlastní činnost, a také že příjmy ze státního rozpočtu nehrají ve finanční zaopatření klubu velkou roli.

Pozn. dotace: dotací se rozumí peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo fondů, poskytnuté právníkům nebo fyzickým osobám na daný účel (Dohnal et al. 2007).

1.5.4.1. Financování sportu a klubů ze státních zdrojů

Účast státu na podpoře a financování sportu se zaměřením na komunální úroveň:

Ve výše uvedených řádcích jsme si odpověděli na otázku, zda by měl stát podporovat, financovat sportovní aktivity slovem ano. Řekli jsme si rovněž důvody, proč by to tak mělo být a také jsme popsali zpětný význam sportovních aktivit na ekonomiku státu, viz modely financování sportu – sportovních klubů. Dále je již třeba ukázat konkrétní možnosti a způsoby, jak může stát sportovní aktivity a tím i sportovní kluby podporovat.

(Dle Dohnala et al. 2007) jsou sportovní aktivity u nás podporovány ve všech regionech, městech a obcích, dle výše příslušných rozpočtů a dle zástupců, kteří mají vliv na rozdělování dotací.

Teoreticky je pro správný rozvoj pohybové aktivity, sportu a sportovních klubů, potřeba silné politické podpory a odhodlání, především pak širší a konkrétní spolupráce a propojenost mezi jednotlivými sektory. Primárním cílem by mělo být zaměření na děti a mládež ve školách i mimo ně, kde tuto činnost – sportovní rozvoj a sportovní činnost zajišťují především sportovní kluby. Tato propojenost a angažovanost by se měla projevit mezi sektory: Zdravotní sektor - propagace významu pohybové aktivity, podpora pohybu v rodině, sportovní sektor - vyčlenit část sportovních prostředků a financí na podporu pohybové aktivity, dohlédnout aby komunita využívala lokálních zařízení, organizovat pohybové programy v komunitě, využít sportovní aktivity k rozvoji zdravého životního stylu aj. Školství a kultura - umožnit přístup na školní sportoviště i pro veřejnost, vybavit školy dostatečným množstvím sportovišť, média - rozšířit

význam pohybové aktivity, organizovat pořady o sportu, městské zastupitelství - financování prostor pro pohybovou aktivitu, hru a sport, podpora národní politiky pro pohybové aktivity, finanční a ekonomický sektor - vést veřejný i soukromý sektor k tomu, aby podporoval sportovní aktivity, vážněji nahlížet na zdravotní, sociální a ekonomický prospěch pohybové aktivity, zvyšovat dotace na pohybovou aktivitu vybíráním určitých daní např. tabáková, alkoholová, daň na cukroviny atd. V praxi je, podle Dohnala et al. (2007) základem podpora z nejvyššího státního orgánu, který má dotace a podporu občanských sdružení na starosti - MSMT.

Vláda – ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy oficiálně vyčlenilo finance na tyto programy:

Podpora:

- podpora sportovní reprezentace
- péče výběru a rozvoje talentů
- významných sportovních akcí
- školních sportovních aktivit
- rozvoje činnosti v oblasti sportu pro všechny
- rozvoje a obnovy materiálně technické základny sportovní infrastruktury
- zdravotně postižených sportovců
- antidopingového programu české republiky
- vědy a výzkumu

konkrétní možnost získání dotací z MŠMT [4]:

V současné době jsou ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy vypsané na podporu sportu následující programy:

Jejich základní dělení je: Neinvestiční a investiční programy (příloha 2).

Žadatel se o tyto dotaci uchází prostřednictvím žádosti, která obsahuje vyplněný formulář žádosti – projekt, jeho součástí je například u programu IV (příloha 2) kromě základních informací o žadateli i popis projektu – na který žadatel tyto finance žádá, rozpočet projektu, popřípadě fotodokumentaci a povinné přílohy žádosti, které jsou např. kopie stanov klubu, kopie o přidělení IČ,

doklad o vlastnictví - kopie nájemní smlouvy, doklad o zřízení bankovního účtu, seznam statutárních zástupců klubu.

Výše poskytnuté dotace je individuální, záleží na druhu a náročnosti projektu, nesmí však překročit maximální stanovenou hodnotu – která je specifikována v popisu jednotlivých programů. Přijetí dotace a realizace projektu je většinou podmíněno jistou spoluúčastí ze strany žadatele. S přidělením těchto dotací samozřejmě klub nemůže předem do svého rozpočtu počítat, jsou to spíše dodatečné prostředky přidělované na základě mnoha kritérií. Například na kvalitě projektu a schopnostech managementu sportovního klubu jej prezentovat, prospěšnosti projektu a na počtu získaných dotací žadatele v minulých obdobích.

Význam státních dotací na financování zastřešující organizace:

Jak jsem již popsal v předchozí kapitole, zastřešující organizace jako jsou ČSTV, SOKOL, získávají hlavní zdroje financí jako spoluvlastníci akciové společnosti Sazka – z jejího výtěžku a ze státních dotací.

Struktura dotací přijatých zastřešujícími organizacemi ze státního rozpočtu je tvořena, asi z 80%, dotacemi na opravy a údržbu sportovních zařízení a pouhých 20% na provoz činnosti organizace (Dohnal, Hobza et al. 2007).

Podle Novotného et al. (2006) jsou příjmy zastřešujících organizací procentuálně rozděleny takto: výtěžek ze SAZKA a.s. 59%, dotace ze státního rozpočtu 40% a vlastní činnost 1%. Dále tyto zastřešující organizace např. ČSTV tyto finance rozdělují jednotlivým svazům dle kritérií, které jsou členská základna, mistrovské soutěže a ekonomická náročnost sportovního svazu. Tyto peníze rozdělené svazů jsou pak dále rozdělovány jednotlivým klubům nebo TJ na základě hodnoty majetku a počtu členské základny následovně - 30% dle počtu členů klubu a 70% dle hodnoty majetku.

Tyto finance, přerozdělené jednotlivým klubům na pokrytí klubových rozpočtů z daleka nestačí a kluby se v současné době musejí v čím dál větší míře spoléhat na vlastní – samostatné financování a na podporu z jednotlivých krajských institucí, především obcí. Trend výdajů českých zastřešujících organizací na sport je dlouhodobě nepříznivý a v blízké budoucnosti nemůžeme očekávat vývoj k lepšímu. Hlavními příčinami jsou především vzrůstající náklady na provoz sportovních zařízení, růst cen energií a vody a také vzrůstající vynucená potřeba finančních odměn „zaměstnancům“ (Novotný et al. 2006).

1.5.4.2. Možnosti získávání dotací z krajských institucí

Velmi perspektivním zdrojem pro získání financí jsou pro sportovní kluby jednotlivé kraje nebo města. Ty si podíl finanční podpory na sport - sportovním klubům, určují samy – peníze jdou přímo z jejich vlastních rozpočtů. Dle Novotného et al. (2006) bývá na podporu sportu vyčleňováno z krajských rozpočtů 1-2% z celku. Pozn. údaj je z roku 2006.

Jednotlivé kraje v ČR nemají stanovená pravidla vzájemné koordinace dotační politiky pro sport. Většina krajů však individuálně zpracovává vlastní grantovou politiku pro dotace zaměřené na subjekty tělovýchovných hnutí.

Jedná se především o tyto oblasti:

- dotace provozních potřeb pro organizace tělesné výchovy a sportu
- budování infrastruktury tělesné výchovy a sportu
- rozvoj lidských zdrojů v TV a sportu
- propagace TV a sportu
- podpora vrcholového a výkonnostního sportu
- podpora reprezentace a mezinárodní spolupráce

Dotace samy o sobě bývají rovněž jako u MŠMT děleny na investiční a neinvestiční, jejich výše je omezena limity - tzv. stropy. Například u dotací na provoz mohou žadatelé žádat max. 200 tis. Kč, podmínky pro přidělení jsou také podobné jako u MŠMT a přidělení je rovněž podmíněno spoluúčastí.

Jihomoravský kraj - JMK nabízí ve své dotační politice sportovním klubům následující možnosti: V současné době, vzhledem k nepříznivé hospodářské situaci v ČR a snahám o úspory na státní i krajské úrovni, nemá Jihomoravský kraj vypsanou žádnou konkrétní podporu pro sport a TV, možnost je pouze zažádat o individuální (mimořádnou) dotaci z rozpočtu JMK [3].

V minulosti zde však byla možnost žádat o dotaci z oblasti tělovýchovy a sportu.

Základem byly dva okruhy:

Okruh A: technické zhodnocení, opravy a údržba povrchů venkovních sportovišť, povrchů tělocvičen a sportovních hal.

Okruh B: pořízení, technické zhodnocení, oprava a údržba strojů, přístrojů a strojních zařízení sloužící k údržbě a úpravě sportovišť.

Uchazeč musel, podobně jako u výše popsané dotace MŠMT, vyplnit žádost – formulář (příloha 3) přiložit povinné doklady, vypracovat projekt vč. rozpočtu. Kritéria pro přidělování dotací byly obdobné jako u MŠMT popsaný výše.

1.5.4.3.Financování sportu a klubů na úrovni měst a obcí

V současné době již většina obcí zpracovává vlastní koncepci pro podporu a rozvoj sportu v rozsahu dané obce. Tato podpora je v rámci obce zaměřena na:

- podporu vlastních, obecních zařízení sportu
- orientace na pohybové potřeby a aktivity místního obyvatelstva
- tradiční podpora sportovního a tělovýchovného hnutí, např. sportovních klubů

Podpora vlastních obecních zařízení a zřizování těchto zařízení v podstatě konkuruje tradičním tělovýchovným hnutím. V nových tělovýchovných zařízeních, zřizovaných obcí, vznikají také nové spolky a organizace, obecní dotace se tak rozmělní mezi více celků se sníženým celkovým finančním efektem pro jednotlivé subjekty. V současné době je rozvíjen nový trend – sdružování jednotlivých sousedních obcí ve sdružení obcí. Součástí tohoto sdružení je také společné vytváření koncepce pro rozvoj sportu. Vnikají tzv. regionální centra,

kteřá mají na starosti správu rozvoje sportu v tomto sdružení. Jejich výhodou je snadnější získávání finančních zdrojů a jejich efektivní využívání. V některých městech a obcích bohužel jednotná koncepce podpory sportu chybí a dotační politika je prováděna prostřednictvím nesystémových návrhů sportovních komisí, ve kterých jsou plně uplatňovány principy lobbistické politiky jednotlivých sportů, bez ohledu na jakoukoliv koncepci dané oblasti (Dohnal et al. 2007).

1.5.4.4. Vlastní činnost sportovních klubů, vedoucí k zajištění financí na provoz a rozvoj klubu

Financování klubů z vlastní, tzv. doplňkové či speciální činnosti je v současné době základním kamenem rozpočtů klubů lokální úrovně. Hlavní příčinou tohoto jevu je výše popsána, spíše symbolická podpora ze státních zdrojů a zastřešujících organizací. Má to však i své výhody – vyšší autonomie či nezávislost klubů na státních orgánech. V Českém prostředí hraje tedy obecně tento zdroj financování klubů významnou roli. Jedná se především o činnosti, které nabízejí sportovní i nespportovní vyžití určené pro členy klubu i širokou veřejnost a jejich výtěžky jsou zdrojem financování klubu.

Jedná se především dle Novotného et al. (2006) o tyto činnosti:

- Získávání sponzorských příspěvků, to je více popsáno v kapitole sponzoring, na činnost klubu, je využíváno i při pořádání sportovních akcí, kde je také sponzor – jako protislužba názorně prezentován. Jedná se především o vztah upravený prostřednictvím darovací či sponzorské smlouvy, popřípadě smlouvy o reklamě.
- Prodej suvenýru a upomínkových předmětů. Tato aktivita je u lokálních klubů méně komerčně úspěšná – vzhledem k malé základně potenciačních zákazníků – fanoušků. Více bývá využívána u profesionálních klubů nebo u pořádání mezinárodních akcí – např. MS.
- Klubové restaurace popřípadě ubytovací zařízení – jedná se o tradiční aktivitu využívanou u nás především v minulých letech, kdy si sokolské

nebo orelské jednoty vyčleňovaly ve svých budovách prostory pro pohostinství nebo ubytovnu. Tato forma je dnes běžná například v Německu.

- Pořádání tanečních zábav a diskoték, v našich podmínkách opět tradiční společenské akce.
- Aktivní výpomoci v místě bydliště – velmi frekventovaná činnost u vesnických klubů, jedná se o pomoc při různých úpravách a pracích organizovaných obcí, odměnou bývá finanční příspěvek nebo spíše dar ve formě materiálního vybavení.
- Organizování tréninkových táborů, soustředění pro mládež. (pozn. tato činnost bývá v praxi u malých klubů vzhledem k finančním možnostem dětí spíše hrazena z rozpočtu klubu, nežli chápána jako výnosná činnost pro klub.)
- Prodej občerstvení členy klubu – většinou nechybí u žádného soutěžního utkání klubu lokální úrovně.

1.6. POPIS A CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO KLUBU LOKÁLNÍ ÚROVNĚ

Sportovní kluby-SK, mají u nás mnohaletou tradici a vychází z původních tělovýchovných hnutí a spolků, jako byl například Sokol pražský, jehož základními organizačními jednotkami se staly tělocvičné jednoty. Ve sportovních svazech a jiných organizacích např. zastřešujících organizacích, se pak tyto jednotky nazývají sportovní kluby. I pro současné sportovní kluby platí stále zásady formulované zakladatelem Sokola Miroslavem Tyršem: dobrovolnost, svépomoc a soběstačnost, jejichž dodržování vede k určitému stupni nezávislosti. Pro sportovní klub je především nezbytné hospodařit – tj. získávat prostředky pro svou činnost (Novotný 2006).

Sportovní klub je z ekonomického hlediska typem neziskové organizace, která spadá pod hlavičku s názvem občanská sdružení. Sportovní klub nebo také tělovýchovná jednota bývá, přímo propojen se zastřešující organizací např. ČSTV - Český svaz tělesné výchovy, nebo konkrétním sportovním svazem. V našem případě u fotbalu je to ČMFS - Českomoravský fotbalový svaz. Prostřednictvím těchto zastřešujících organizací, může sportovní klub čerpat dotace ze státního rozpočtu. Při žádosti o dotaci z jiných veřejných rozpočtů - obec, kraj, MŠMT, pak již vystupuje jako samostatný subjekt. Sportovní klub však může také fungovat jako forma obchodní společnosti, ze zkušeností však víme, že sportovní kluby operující na okresní popř. krajské úrovni patří spíše mezi občanská sdružení (Čáslavová 2009).

1.6.1. Organizační struktura sportovního klubu

Základní organizační struktura je podle Čáslavové (2009) následující:

1. Nejvyšším orgánem je valná hromada, členská schůze. Funkce, činnost, pravomoci a svolávání valné hromady jsou konkrétně dány stanovami Sportovního klubu. Například valná hromada plní tyto funkce: Rozhoduje o vzniku a zániku SK, rozhoduje o majetkových poměrech, o změně názvu, o stanovách Sportovního klubu, volí členy výkonného výboru.
2. Výkonný výbor: Základem je ustanovit jeho pravomoci, počet členů a provést volbu. Zabezpečuje plnění cílů a úkolů SK, zabezpečuje usnesení valné hromady, zajišťuje hospodářskou činnost klubu, spolupráci s místními orgány, zajišťuje sportovní činnost, dbá o údržbu majetku atd.
3. Předseda klubu: Podstatná je volba funkčního období předsedy, samotná volba předsedy, určení jeho zástupců a způsobů podepisování dokumentů. Předseda má obvykle podpisové právo a působí zároveň jako jednatel, statutární zástupce klubu. Většinou působí jako nejvyšší představitel výkonného výboru.
4. Kontrolní orgán, například revizní komise: Vnitřními předpisy je třeba upravit fungování této komise, zvolit její členy a její počet. Je to volený orgán valné hromady pro provádění kontroly a přezkušování všech ekonomických a právních operací uskutečňovaných v rámci SK.
5. Další orgány: například smírčí komise, která vyřizuje spory mezi členy a orgány sportovního klubu.

1.6.2. Management sportovního klubu

Management je pojem související se snahou řídit, organizovat lidskou činnost. Jenž nejen řízení a vedení lidí, ale i provádění funkcí, které vykonávají vedoucí pracovníci, manažeři. Jsou to funkce, z nichž hlavní jsou – plánování, organizování a kontrola. Management jsou také lidé, kteří s pověřením vlastníka organizace vykonávají důležité funkce ve vedení organizace. Sportovní management je způsob vedení a řízení tělovýchovných a sportovních svazků, klubů, jednot apod., které alespoň z části akcentují podnikatelské chování a také koordinace procesů, zdrojů, technologií za účelem zajistit dobré fungování daného subjektu. Metody managementu se neustále vyvíjejí a přizpůsobují době. Je tedy třeba zajistit, i u sportovního managementu, kvalitní vzdělávání (Sekot, Dvořáková et al. 2004).

Management je pojem, který bychom mohli přeložit jako „řízení“ například řízení firmy, řízení sportovního klubu. Označuje nejen samotnou funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Je to jak způsob vedení lidí a vykonávání úkolů, ve kterém jednotlivci pracují pro uskutečnění cíle, tak jsou to specifické funkce vykonávané manažery - organizace, plánování, kontrola. Management sportovního klubu je tedy způsob řízení sportovního klubu. Management nebo přímo jednotliví manažeři plní především tyto základní funkce: vytváří strategické plány sportovního klubu, organizuje sportovní činnost a ekonomickou činnost, zkvalitňuje sportovní strukturu např. přestupy hráčů, vedení lidí, zajišťuje marketing, reklamu, finance klubu - sponzoring, komunikuje s orgány klubu a s veřejností. Ve sportovních klubech zajišťuje tuto činnost především výkonný výbor a jiní vedoucí pracovníci (Čáslavová 2009).

Výhody a nevýhody managementu v neziskových organizacích – sportovních klubech podle Čáslavové (2009).

1. Výhody: Méně konkurenční pracovní prostředí než v ziskových organizacích, stimuly pro manažery ve formě daňových úlev, velká nabídka služeb a programů.
2. Nevýhody: Služby a programy jsou omezovány při napjatém rozpočtu, nebývá zde obvyklý pracovní, kariérní, postup, řízení je omezováno nařízeními vládních organizací a státními orgány, práce s dobrovolníky – menší profesionalita.

Vzdělávání sportovních manažerů: Jak již bylo řečeno i v manažerské práci sportu a sportovních organizací, je třeba mít kvalifikované odborníky. V ČR existují dva základní typy studijních bakalářských a magisterských programů.

- A. Studijní obor je uskutečňován vysokou školou se zaměřením na tělesnou výchovu a sport.
- B. Studijní obor je uskutečňován vysokou školou s ekonomickým zaměřením.

Studijní plány se potom liší dle jednotlivých fakult. Platí ale, že absolventi by měli ovládat veškerou práci na úrovni sportovního manažera (Sekot, Dvořáková et al. 2004).

1.6.3. Cíle sportovního klubu

Základem každého Sportovního klubu, respektive nutností při zakládání nového SK je stanovit si kromě zmíněné základní formy také hlavní cíle klubu. Tyto cíle dělíme do tří skupin: Sportovní cíle, ekonomické cíle a sociální cíle.

Stanovení cílů SK – pyramida (Čáslavová, 2009) :

Účel SK

Identita SK

Stanovy a zásady SK

Nadřazené cíle SK

Operativní cíle SK

Z hlediska časového horizontu můžeme cíle nebo jednotlivé skupiny cílů, dělit na dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé.

Například - sportovní cíle:

Dlouhodobé cíle: Udržení prvního týmu vdané sportovní třídě, vytvořit stabilní a trvalou mládežnickou základnu.

Střednědobé cíle: Zlepšení kvality tréninku, zlepšení kvality materiálního vybavení, podpora talentovaných jedinců.

Krátkodobé cíle: Přijetí nových trenérů a konkrétních tréninkových metod, využití nových motivačních metod a prostředků při práci s mládeží, přijetí nových metod rekonvalescence a psychologické podpory sportovců.

Ekonomické cíle:

Dlouhodobé cíle: ekonomická stabilita klubu

Střednědobé cíle: vytvoření fungujícího finančního zázemí, zefektivnit práci managementu klubu, napravit renomé klubu po předchozím vedení

Krátkodobé cíle: přesné vymezení funkcí managementu klubu, aktivní vystupování klubu na veřejnosti, spolupráce s obcí a obecními organizacemi, zapojení klubu do obecně prospěšných činností v obci, zaměření na pravidelné a systematické získávání finanční podpory například žádosti o datační podporu z veřejných i soukromých rozpočtů, oslovení potenciálních sponzorů a partnerů, aktivní plánování krátkodobé činnosti, pořádání kulturních akcí.

Sociální cíle:

Dlouhodobé cíle: spokojenost členů ve sportovním klubu, spolu podílení se na výchově mládeže

Střednědobé cíle: vnesení dobré atmosféry do všech družstev ve sportovním klubu, spolupráce s jinými výchovnými organizacemi, škola, obec,

Krátkodobé cíle: ztotožnění všech členů s klubem, zaměření na volnočasové aktivity, pořádání společných klubových akcí - stmelování kolektivu - soustředění, prázdninové akce popř. víkendové akce pro mládež, např. návštěva utkání I. Ligy, exhibiční utkání, turnaje, pořádání kulturních akcí, pořádání veřejně prospěšných brigád aj.

2. CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A ÚKOLY PRÁCE

2.1. Cíl

Cílem této práce je především ukázat, jak funguje fotbalový klub lokální úrovně, jaké jsou jeho možnosti v zajišťování financí, dále jaké jsou rozdíly ve financování klubů na okresní a krajské úrovni. Cílem je také zjistit jak hospodaří kluby lokální úrovně se svými rozpočty a jaké využívají finanční zdroje.

2.2. Výzkumné otázky

- A: Jak a na jakých principech funguje, po sportovní a ekonomické stránce, fotbalový klub lokální úrovně?
- B: Jaké jsou základní zdroje finančního zajištění fotbalových klubů?
- C: Jak hospodaří kluby okresní a krajské úrovně se svými rozpočty?

2.3. Úkoly práce

1. Provést analýzu financování fotbalového klubu na lokální úrovni.
2. Ověřit základní zdroje financování fotbalových klubů.
3. Pomocí ankety provést analýzu hospodaření fotbalových klubů okresní a krajské úrovně.

3. METODIKA

3.1. Organizace práce

Rozvržení pracovního postupu:

V květnu roku 2010 jsem si zvolil téma své práce a toto téma jsem zkonzultoval se svým vedoucím práce Mgr. Oldřichem Rackem. Následně jsem vytvořil osnovu a zpracoval projekt diplomové práce. Od listopadu 2010 jsem sbíral teoretický materiál, který jsem začal v lednu 2011 zpracovávat. V té době jsem také sepsal anketní otázky, které jsem začal emailovou poštou rozesílat. V březnu 2011 následovalo zpracování výsledků ankety a v dubnu doladění formálních záležitostí práce.

3.2. Sběr informací

Sběr teoretických informací probíhal převážně v knihovně Masarykovy university v universitním kampusu, 2 knihy mi zapůjčil vedoucí práce.

Sběr praktických informací o klubu probíhal v areálu klubu SK Křenovice a to v části herních ploch – pozorování činnosti trenérů, tak i ve společenské části zázemí klubu, kde probíhala administrativní a organizační práce funkcionářů. Výzkumník byl rovněž seznámen s důležitými údaji o rozpočtu od hospodáře klubu, ohledně dalších organizačních a ekonomických údajů poskytl informace předseda a tajemník klubu.

U další části výzkumu byly informace získány prostřednictvím anonymní ankety, která byla rozeslána emailem, všem krajským a okresním klubům lokality jihomoravského kraje.

Základem pro rozesílání anketních otázek bylo zajištění adresářů vč. emailových kontaktů, na zodpovědné funkcionáře těchto klubů. Tyto adresáře se podařilo získat na jednotlivých okresních fotbalových svazech – Jihomoravského kraje (Brno- venkov, Brno – město, Vyškov, Hodonín, Znojmo, Břeclav) a také na ústředí Jihomoravského krajského fotbalového svazu - JMKFS v Brně. Některé

adresáře se podařilo získat přímo z internetových stránek jednotlivých okresů (Vyškov, Brno – město, JMKFS), některé pouze na základě telefonické domluvy se sekretáři jednotlivých okresních svazů, kteří byli nad očekávání vstřícní a požadované adresáře poskytli bez větších problémů. Anketní formuláře byly rozesílány elektronicky – emailovou poštou, zodpovědným pracovníkům, většinou sekretářům, jednotlivých klubů Jihomoravského kraje.

3.3. Popis zkoumaného souboru

Zkoumaným souborem je v prvním případě sportovní fotbalový klub Křenovice, hrající krajskou soutěž Jihomoravského kraje. Předmětem zkoumání a pozorování byla především práce hlavních funkcionářů, kteří se starají o chod klubu po sportovní i ekonomické práce a mají s touto problematikou nejvíce zkušeností. Klíčovou osobou byl v tomto výzkumu předseda klubu.

Ve druhém případě, anketní části výzkumu, tvořilo zkoumaný soubor 394 klubů lokální, tzn. krajské i okresní, úrovně Jihomoravského kraje. Těmto klubům byly rozeslány formuláře s anketními otázkami. Zpět se vrátilo 116 vyplněných formulářů tj. 29.4% z rozeslaných, což považuji, vzhledem k osobní znalosti poměrů v sekretariátu některých klubů, za úspěch. Rovněž při telefonickém kontaktu se sekretáři okresních svazů jsem byl upozorněn na ne příliš velkou komunikativnost klubových funkcionářů a ochotu sdělovat informace a z toho plynoucí pravděpodobnost „tzv. Sisyfovské práce“ při získávání těchto anket zpět. Je pravděpodobné, že úspěšnosti při získávání zpětných formulářů napomohla věta v úvodu odesílané mailové žádosti a to oslovení: „Vážení kolegové“ a závěrečný pozdrav: „ Za vyplnění děkuje Pavel Čáslava - SK Křenovice“, což mohlo být chápáno jako pomoc kolegovi „ na stejné lodi“ a určitá známka důvěryhodnosti.

3.4. Použité metody

Výzkumnou metodou byla četba odborné literatury a vlastní zkušenosti a práce výzkumníka ve fotbalovém klubu lokální úrovně.

Další výzkumnou metodou byla zvolena anketa. Anketa je dle Gavory (2000) jednou z nejfrekventovanějších metod pro zjišťování údajů a slouží převážně k získávání většího počtu informací od většího počtu dotázaných.

Tuto anketu tvoří 14 otázek, který byly formulovány tak, aby na ně byla dána jednoznačná odpověď ANO – NE, dále ve formátu: „zatrhni zvolenou možnost“ nebo vybízela k odpovědi jedním slovem, u 2 otázek byla nabídnuta možnost vlastní širší odpovědi. Otázky byly zaměřeny na zjišťování soutěžní úrovně klubu (krajská – okresní), a především na získávání finančních prostředků klubů se zaměřením na obecní příspěvky, sponzorskou podporu a vlastní činnost. Závěrečná otázka se týkala celkového ekonomického stavu klubů, ve smyslu vycházení (hospodaření) s celkovým rozpočtem klubu.

3.4.1. Anketní otázky

1. Na jaké úrovni (jakou třídu) Váš klub (A tým) hraje?
2. Kolik máte v klubu družstev? A kolik z toho je mládežnických? Uveďte počet registrovaných hráčů a z toho počet mládeže.
3. Kolik funkcionářů se stará o chod klubu?
4. Podporuje Vás finančně Vaše obec? ANO NE
5. Získáváte finanční podporu od sponzorů? ANO NE
6. Máte i vlastní výdělečnou činnost? ANO – jakou? NE
.....
7. Máte nějaké další zdroje příjmů? ANO – jaké? NE
např. prodej hráčů, vstupné, členské příspěvky, pořádání akcí
.....
8. Jakým procentem se na celkovém rozpočtu klubu podílí Vaše obec?
0-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80%, 81 -100%
9. Jakým procentem se na celkovém rozpočtu klubu podílí sponzoři?
0-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80%, 81 -100%
10. Pořádá Váš klub kulturní akce? ANO NE
11. Kolik pořádáte kulturní akcí za rok?
12. Pořádá Váš klub fotbalové turnaje? ANO NE
13. Kolik pořádáte turnajů za rok?
14. Zatrhněte jednu možnost:
A: s rozpočtem vycházíme velmi dobře
B: příjmy nám stačí na pokrytí nákladů
C: hospodaříme s většími problémy

4. VÝSLEDKY

4.1. Ekonomika klubu lokální úrovně

Toto téma jsem si vybral proto, protože se již dlouho dobu pohybuji ve fotbalové prostředí. Několik let jsem byl aktivním hráčem klubu SK Křenovice a postupem času jsem se čím dál více zajímal o to, jak vlastně takovýto klub funguje. A tak, když přišla nabídka od nově zakládaného výboru klubu, abych se stal také jeho členem, neváhal jsem. Jsou to tedy již čtyři roky, co pracuji jako člen výboru fotbalového klubu SK Křenovice. Činnost fotbalového funkcionáře a práce v tomto prostředí mě inspirovala k tvorbě této diplomové práce. Během doby svého působení jsem získal řadu zkušeností prakticky ve všech oblastech, které tato práce zahrnuje a to především v oblasti organizační, výchovné a hlavně ekonomické. Je to totiž právě ekonomika, která je základní hybnou silou každého fotbalového klubu a jeho zdravého fungování. Teprve na základě dobrého ekonomického zázemí může klub pomýšlet na další sportovní rozvoj, ve smyslu například postupu do vyšší třídy, založení mládežnických družstev a podobně. Vytvoření toho ekonomického zázemí však sebou nese spoustu tvrdé práce. Fotbalový funkcionáři nemají také na této úrovni s ekonomikou tolik zkušeností, proto jsem se rozhodl touto cestou zachytit v maximální míře možné zdroje pro získávání financí klubů lokální úrovně a najít způsob, kde a jak hledat rezervy ve financování a získávání zdrojů těchto klubů, které by se daly využít v praxi sportovního klubu.

Fotbalový klub SK Křenovice, působí v obci Křenovice u Slavkova (cca 1800 obyvatel), v Jihomoravském kraji. Nejvyšší hraná soutěž je zde 1. B, což řadí klub mezi kluby hrající na krajské, lokální úrovni.

Základní organizační strukturu klubu tvoří výkonný výbor, který je složen z osmi členů následovně: předseda, místopředseda, hospodář, tajemník a 5 členů výboru. Vesměs se jedná o bývalé, či současné hráče klubu, s bydlištěm v místě nebo okolí tj. o lidi, kteří měli a mají ke klubu blízký a osobní vztah.

Členové jsou ve funkcích 4 roky, kdy, dle slov samotných činovníků, převzali své funkce od předchozího vedení s cílem zlepšit aktuální sportovní i ekonomický stav klubu.

Sportovní cíle si nové vedení, dle slov člena výboru zvolilo tyto: návrat do krajské třídy - 1.B, obnovení družstva dorostu, zvýšení sportovní úrovně angažováním kvalitních trenérů u všech družstev. Prosazovat výchovu vlastních talentů.

Společenské cíle zvolilo vedení následovně: zlepšení obrazu klubu a obrazu fotbalu na obci a u širší veřejnosti. Spolupráce s obcí a jinými organizacemi při plnění veřejně prospěšných cílů a při pořádání prospěšných akcí. Přívětivý a lidský přístup k fanouškům klubu a k široké veřejnosti.

Technické cíle: zajistit kvalitní údržbu herních ploch a okolí areálu, zabezpečit kvalitní technické zázemí pro všechny družstva klubu. Zkvalitnit zázemí pro fanoušky klubu a ostatní uživatele areálu.

Ekonomické cíle: zajistit ekonomickou stabilizaci klubu, zpřehlednit ekonomickou situaci klubu, upřednostnit výchovu vlastních talentů před nákupem hotových hráčů, rozložit povinnosti mezi větší počet funkcionářů klubu.

4.1.1. Současnost

V současné době, asi po 4 letech od převzetí klubu novým výborem, hraje první družstvo již druhou sezónu 1. B třídy a letos atakuje první příčky tabulky. I přes problémy, způsobené korupčním jednáním některých rozhodčích, především během první sezóny v 1. B, kdy bylo fotbalovým funkcionářům několikrát od hlavních sudích naznačeno, že bez jejich pomoci to v této soutěži nepůjde, současný stav a tabulkové umístění družstva je jasnou odpovědí, že to jde i bez cizí, nespportovní pomoci.

V klubu funguje tradiční posloupnost: příprava – žáci – dorost – juniorka – popř. B tým a první družstvo – družstvo „starších pánů“. Celkově se klub stará o 6 družstev. Provoz šesti družstev je také ekonomicky náročný a s tím související i údržba travnatých ploch. Klub zajišťuje již čtvrtým rokem soustředění pro kategorie Muži A, Muži B a dorost, na které hráčům s přispěním sponzora, přispívá.

Klub se snaží zajistit kvalitní prezentaci vlastních výsledků a činnosti – vytvořil pro tyto účely internetové stránky www.skkenovice.cz s pravidelným přísunem nových informací a pravidelně aktualizuje 2 venkovní nástěnky v obci Křenovice. Rovněž je k propagaci využíván místní rozhlas a obecní zpravodaj.

4.1.2. Práce s mládeží

Z vlastního pozorování a vlastního aktivního zapojení do činnosti výzkumník dospěl k těmto názorům:

Z obecného hlediska v naší populaci klesá počet aktivně sportující mládeže, což se projevuje i na sportovním klubu formátu SK Křenovice. Je to dáno, dle odpozorovaných poznatků a dle slov samotných mladých hráčů i trenérů, jednak nástupem internetu, počítačových her, klesajícím zájmem rodičů o zdraví a sport dítěte a také rozvojem nových sportovních odvětvích, tento jev také potvrzují některé informace v teoretické části práce, které nemají především v obcích lokálního charakteru vybudovanou tradici a které rozměňují počet mladých sportovců do více oddílů, bohužel tyto nové sporty většinou mají, pokud pořádají také soutěžní zápasy, pouze jednu věkovou kategorii – po které mladí hráči většinou bohužel nemají na co navázat a sportovní kariéru ukončí.

Jak jsou na tom sportovní kluby vychovávající mládež u nás?

Sportovní kluby se i díky výše uvedeným aspektům a ve srovnání s dřívější dobou, potýkají s větším nezájmem mládeže o aktivní sport. Častěji také chybí výraznější podpora ze strany rodičů, kteří v poslední době k tomuto problému zaujímají stále více liknavější přístup. S tímto problémem si často kluby, zvyklé z předešlých let na automatický „přísun mladých sportovců“, nedokážou poradit, pružně reagovat, a dochází dokonce až k zániku těchto klubů, popř. jejich mládežnických částí, což potvrzují i anketní odpovědi, kde velké množství především okresních klubů má pouze 1-2 dospělá družstva, popř. jedno dospělé a jedno žákovské družstvo, což je vzhledem ke klasickému věkovému postupu hráčů – žáci – dorost – muž, naprosto nedostačující.

K tomu, aby si sportovní kluby své stávající mládežnické výběry udržely, popř. i získaly nové členy, musí vyvíjet mnohem větší úsilí než v minulosti. Musí se snažit zaujmout mládež něčím novým, nabízet jim více, nežli jim může nabídnout internet a televize, ukázat jim, že je o ně opravdový zájem a že je o ně v daném klubu nejlépe postaráno. Motivovat je k tomu, aby měly zájem o sport i v budoucích letech, nejlépe celoživotně.

Možnosti řešení

V první řadě je, dle slov samotných funkcionářů a dle praxe klubu, potřeba zajistit kvalitní trenérské obsazení. Na rozdíl od ne příliš vzdálené minulosti by tuto práci měli dělat lidé s trenérským, popř. tělovýchovným vzděláním, nebo dlouholetou zkušeností v praxi a minimálně ve dvojicích. Trenéři popř. klubový organizační pracovníci by se měli snažit vytvářet dětem co nejlepší sportovní podmínky: pořádat turnaje, soutěže doplňkové aktivity jako jsou bazén, jiný druh sportu, soustředění, kulturní akce, zajistit dostatečně kvalitní vybavení, nabídnout pomoc sociálně slabším dětem nebo se nebát pustit i do větších projektů jako jsou výstavby a rekonstrukce tréninkových ploch např. zajištění kvalitního herního prostředí. Kluby jako celek by také měly spolupracovat na výchově mládeže s místními školami, obcemi a okolím.

To vše si samozřejmě žádá větší investice do technického, ale i personálního zázemí. Současná praxe potvrzuje, že jistým krokem kupředu je i motivace trenérů ve formě finančních odměn, byť i na krajské nebo okresní úrovni. Takový trenér si více práce váží a více a aktivněji se své práci věnuje, což potvrzuje praxe klubu a což také potvrzují dle svých slov samotní trenéři. Tato cesta samozřejmě vyžaduje určité finanční náklady. Možnosti jak a kde můžou sportovní kluby získávat finance nastiňuje předchozí teoretická část práce a také výše uvedené výsledky a hodnocení ankety. Směr kterým se v ekonomice vydal klub SK Křenovice je popsán v níže uvedené části nazvané : „ ekonomická cesta klubu“.

V klubu SK Křenovice mají v současné době všechny družstva kvalitní trenéry a vedení, což je především u mládežnických kategorií velkým přínosem a příslibem pro klub, klub se zaměřuje především na kvalitní a moderní výchovu mládeže, což oceňují nejen mladí hráči, ale i rodiče, především u kategorií žáků a přípravky. V těchto kategoriích se klub pokouší navázat spolupráci s okolními kluby, které by v případě, že nemají tyto kategorie vlastní, mohli poslat svoje hráče do SK Křenovice na hostování, aby také spousta dětí u tohoto sportu zůstala. V současné době je situace nejsložitější u družstva dorostu, které se daří zachovat jen s obtížemi a s pomocí vzájemné výměny hráčů do klubů z vyšších soutěží. Jsou to ale také rodiče mladých hráčů, kteří výrazně pomáhají, především při dopravě hráčů na mistrovská utkání bez nároku na honorář a kterým za to patří velký dík. Vedení se také snaží mládež podporovat různými doplňujícími akcemi – například „ukončená“ na konci sezony, kdy hrají žáci přátelské utkání proti

funkcionářům a rodičům s následným programem. Nebo přispíváním hlavním podílem na nákup teplákových souprav pro dorost, pořádá přátelská utkání a podobně.

4.1.3. Ekonomická cesta klubu

Na utkání klubu chodí velice slušné množství fanoušků, kteří jsou sice velice sportovně nároční, ale mnozí z nich také spokojení a vyjadřují klubu, dle slov předsedy a ostatních funkcionářů, spokojenost nad jeho činností. Vedení klubu se stále snaží v rámci finančních možností kultivovat areál a navázat tak na dobrou, práci předchozích výborů. Příkladem je realizace dlážděné příjezdové cesty od hlavní brány ke kabinám a zázemí klubu, čehož je využíváno především při zásobování a také sportovními fanoušky a ostatní veřejností. Nyní buduje přístavek k hlavní budově areálu, který by měl především zlepšit komfort všem návštěvníkům areálů při sledování utkání a kulturních akcí a zkvalitnit provoz občerstvení. Výbor zavedl systém brigádnických hodin za rok, s jistým zvýhodněním za určitý počet odpracovaných hodin pro mládež.

Z ekonomického hlediska byly, dle názorů hospodáře a pokladníka klubu především první tři sezony nejnáročnější. Je nutné zde zdůraznit, že celý klub je v areálu v pronájmu – areál patří, krom vybudovaných kabin a pódia pro pořádání hudební produkce, TJ Sokolu Křenovice, které SK Křenovice platí pravidelný roční nájem. Plnit cíle ekonomické stability se dařilo jen s velkými obtížemi. Všichni funkcionáři a někteří trenéři pracují v klubu jako dobrovolníci, bez nároku na finanční odměnu, trenéři žáků, dorostu a prvního mužstva dostávají pravidelnou odměnu, za niž ale také odvádí klubu kvalitní práci, která se klubu v blízké budoucnosti zhodnotí při zařazování odchovanců do prvního týmu. Nikdo z hráčů nedostává finanční odměny. Pro ekonomiku klubu jsou však na této úrovni i odměny pro trenéry velmi finančně náročné. Všechny drobné i větší práce a úpravy v areálu se klub snaží zvládat svépomocí s využitím práce dobrovolníků. Klub se kromě jeho tradičních zdrojů jako jsou příjmy ze vstupného, členské příspěvky, sběr šrotu a provoz občerstvení při utkáních prvního družstva snažil nalézt i jiné cesty, neboť tyto tradiční příjmy by k naplnění daných cílů zdaleka nestačily. Funkcionáři se zaměřili na oslovení

potencionálních sponzorů a partnerů s možností nabídnutí reklamních ploch v areálu, popřípadě na dresech hráčů. Z této vize funkcionáři rychle vystřízlivěli, brzo zjistili, že na této úrovni nejsou pro sponzory tyto prostory lukrativní. Klub se tak začal soustředit na potencionální sponzory, mající nějaký vztah ke klubu - bývalí hráči, obyvatelé obce, fanoušci, rodiče mladších hráčů atd. Snaha o vybudování vzájemné důvěry a korektnosti, morální kvality a upřímného jednání mezi klubem a potencionálními partnery, se v poslední začíná částečně na sponzorských podílech projevoval. Dále se vedení snaží získávat více prostředků pořádáním akcí. Hlavní akcí, která tvoří základ rozpočtu klubu je pořádání tradičních hodů. Zde se klub snaží zvyšovat úroveň nabízených služeb i za cenu mírného zvýšení nákladů s předpokladem přínosu v budoucí větší návštěvnosti akce. Vedení během prvních let zkoušelo pořádání i jiných typů akcí typu tanečních zábav s více či méně slabším úspěchem. V současné době se zaměřilo na pořádání 1 hudebního festivalu pod názvem: „Křenovské bigbít“, v areálu SK Křenovice s důrazem na kvalitu interpretů. Na letošním druhém ročníku „první - nultý ročník vyšel ekonomicky i společensky zajímavě - výnos cca 15 000 Kč, vystoupí mimo jiné držitel hudební ceny Anděl a bývalý člen kapely Pražský výběr – Michal Pavlíček. Od této akce si klub slibuje zajímavý finanční a kulturně společenský prospěch a v případě úspěšnosti i založení tradice této akce, která je ovšem, z hlediska pořadatele, velice náročná a která by (stejně tak jako u hodů) nebyla možná bez spolupráce ostatních členů vedení klubu a dobrovolníků z řad hráčů, rodin a fanoušků.

Další kulturní akcí, na niž se vedení soustředí, je zimní sportovní - maškarní ples, který klub nově pořádá v místním společenském sále, s cílem zajistit vyšší návštěvnost originální spojením sportovního a maškarního plesu a vytvořit z této akce tradici, která se bude podílet na ekonomice klubu a na celkovém zlepšení kulturního života obce. Součástí akce je také tombola, která byla i díky přispění drobných živnostníků v obci na kvalitní úrovni, za což všem dárcům patří velký dík.

Finanční podporu hledá klub také u obce, která poskytovala finanční podporu vždy spíše na konkrétní akce typu oprava oplocení areálu apod. V letošním roce se podařilo získat finance na provoz klubu, což výrazným způsobem ulehčí klubové ekonomice a za což patří obci Křenovice velký dík. Obec Křenovice rovněž výrazně finančně pomohla při nákupu odcizené sekačky –

sloužící k údržbě travnatých ploch. Dále se klub snaží získávat dotace na sport a kulturu z Jihomoravského kraje a z MŠMT se střídavým úspěchem. Byly vyzkoušeny i možnosti získání vypsaných dotací ze soukromého sektoru - Sazka, Naftové doly atd., bez větší šance na úspěch.

SK Křenovice také pořádá sportovní turnaje – zimní halový turnaj žáků, přípravek a střídavě i A mužstva a jarní turnaj přípravek, na který získal klub v loňském roce dotaci z JMK a který má velmi kvalitní hráčskou úroveň.

Další možnou cestou do budoucna, která by mohla vést ke zlepšení ekonomické situace, je rozšíření provozu občerstvení, na celo-víkendový provoz, popřípadě s výhledem do budoucnosti i přes týdenní provoz s možností pořádání rodinných a firemních akcí v areálu. Prvním krokem ke splnění tohoto cíle je budování přístavby ke kabinám klubu s rozšířením zázemí pro občerstvení.

Výhledovým přáním vedení je celková rekonstrukce a modernizace kabin, která by vedla ke zlepšení ekonomické, sportovní, divácké i kulturní situace, ale která je již velmi finančně a technicky náročná. Možná cesta je hledání grantů z fondů Evropské unie, popřípadě z vládních institucí, což je ale cesta složitá, se kterou vedení nemá příliš zkušeností a na kterou již současným aktivním funkcionářům nezbývá příliš času ani sil.

Z hlediska ankety a anketních otázek by byly odpovědi na tyto otázky, dle slov, předsedy pokladníka a člena výboru tyto:

1. klub hraje 1. B krajskou třídu
2. má 6 družstev / 3 mládež, registrovaných cca 200/90 , aktivních 90/45
3. o chod klubu se stará oficiálně 9 funkcionářů (někteří spíše po domluvě)
4. obec klub finančně podporuje
5. sponzoři klub finančně podporují
6. klub má vlastní výdělečnou činnost - provoz občerstvení během domácích zápasů
7. ostatní příjmy tvoří: vstupné, členské příspěvky, pořádání akcí, sběr šrotu
8. obecní podpora pokryje 21-40% rozpočtu
9. sponzorská podpory pokryje 21-40% rozpočtu
10. klub pořádá kulturní akce
11. 3-4 ročně
12. klub pořádá fotbalové turnaje
13. 3 ročně
14. příjmy stačí na pokrytí nákladů

4.1.4. Zhodnocení:

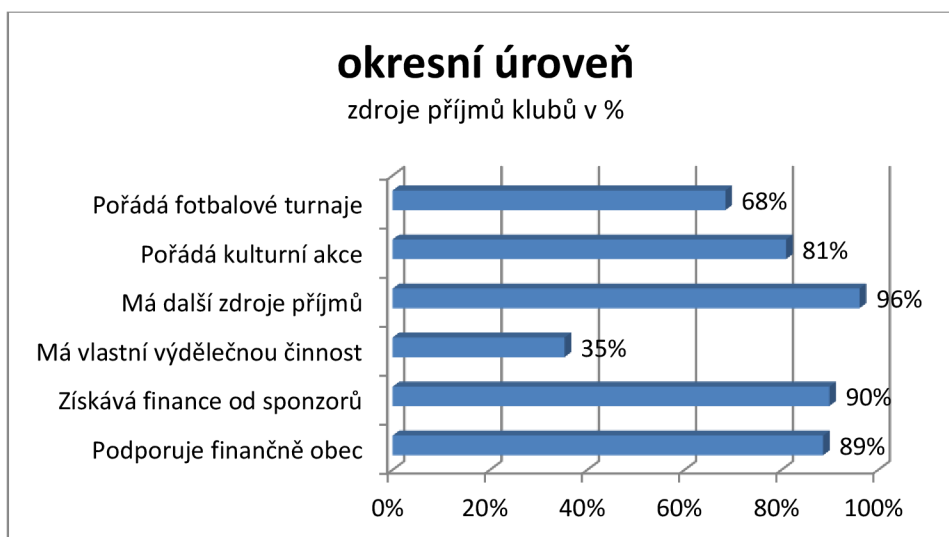
Cesta, kterou se klub vydal je trnitá, složitá a časově, především pro AKTIVNÍ funkcionáře náročná. Vyžaduje spoustu práce a spoustu času v době soukromého volna těchto činnovníků, ale ukazuje, že tvrdá práce, dobrý kolektiv a dobré nápady spojené se sportovním umem a poctivostí, může vést ke kvalitní činnosti sportovního klubu lokální úrovně i v dnešní složité době. Je třeba se nebát oslovovat potencionální partnery, zkusit různé možnosti a varianty při získávání finančních zdrojů a jít i do technicky a finančně náročnějších projektů, které však mohou mít zajímavé výsledky.

4.2. Grafické znázornění výsledků ankety

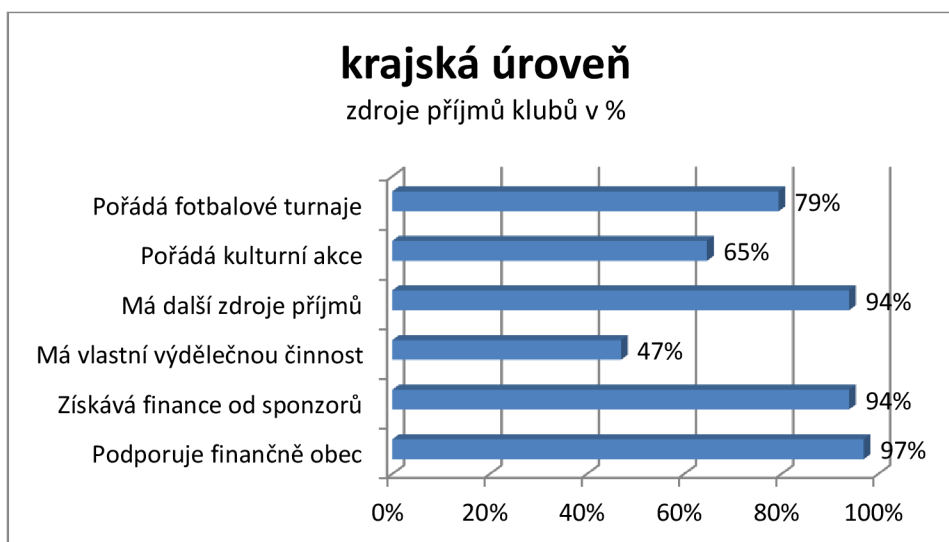
(Obr. 2 a obr. 3) - základní srovnání získávání finančních zdrojů klubů úrovně dle anketních otázek č. 4,5,6,7,10,12 :

Ze srovnání vzešly lépe krajské kluby: 97% krajských klubů je podporováno obcí, oproti 89% okresních klubů. Od sponzorů získává finance 94% klubů krajské úrovně, okresní 90%. 47% krajských klubů využívá vlastní výdělečné činnosti, na rozdíl od 35% klubů okresní úrovně. Další zdroj příjmů využívá 94% krajských a 96% okresních klubů. Kulturní akce pořádá více okresních klubů – 81% z nich, krajských pak 65% a turnajů pořádá opět více krajských klubů- 79%, ku 68% okresních klubů.

Obr. 2



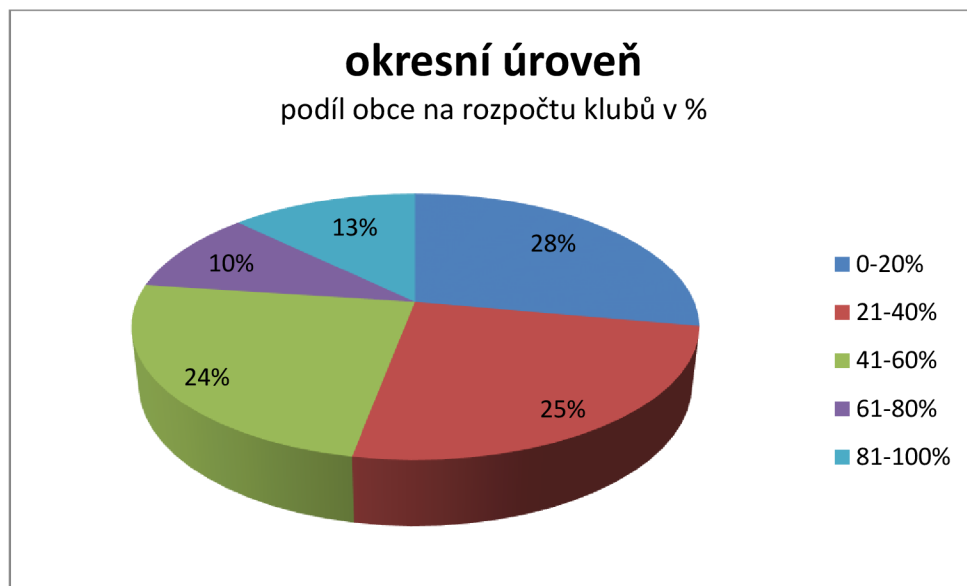
Obr. 3



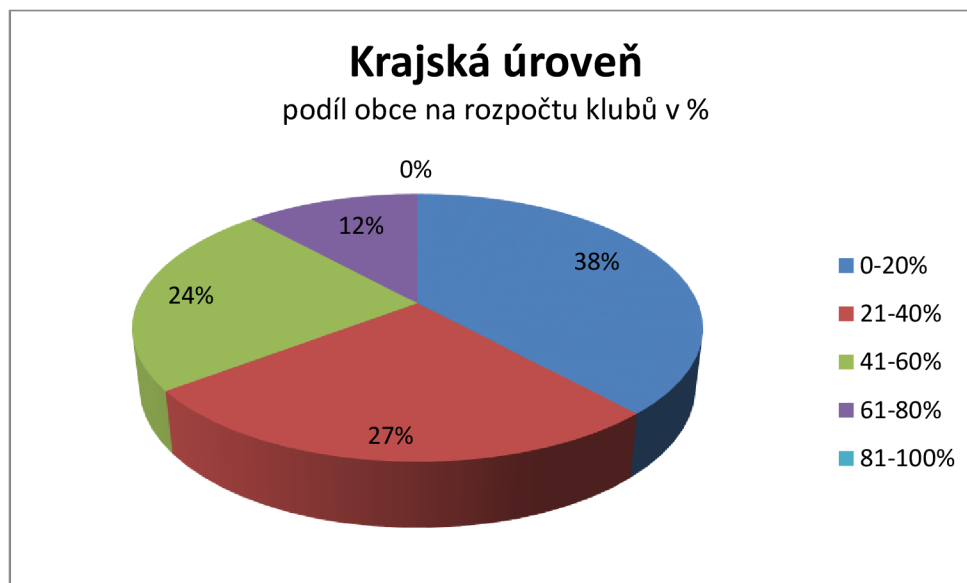
(Obr. 4 a obr. 5) – srovnání parametrů krajské a okresní soutěžní úrovně dle anketní otázky č. 8 : tzn. podíl obcí na rozpočtu klubů v %.

Z obrázků vyplývá, že největší rozdíly jsou u A: 0-20 procentního podílu obce na rozpočtu klubu. Takto obce financují 38% krajských klubů, oproti 28% okresních. B: u 81-100 procentního podílu – takto se obce podílejí na rozpočtu 13% okresních klubu a 0% krajských.

Obr. 4



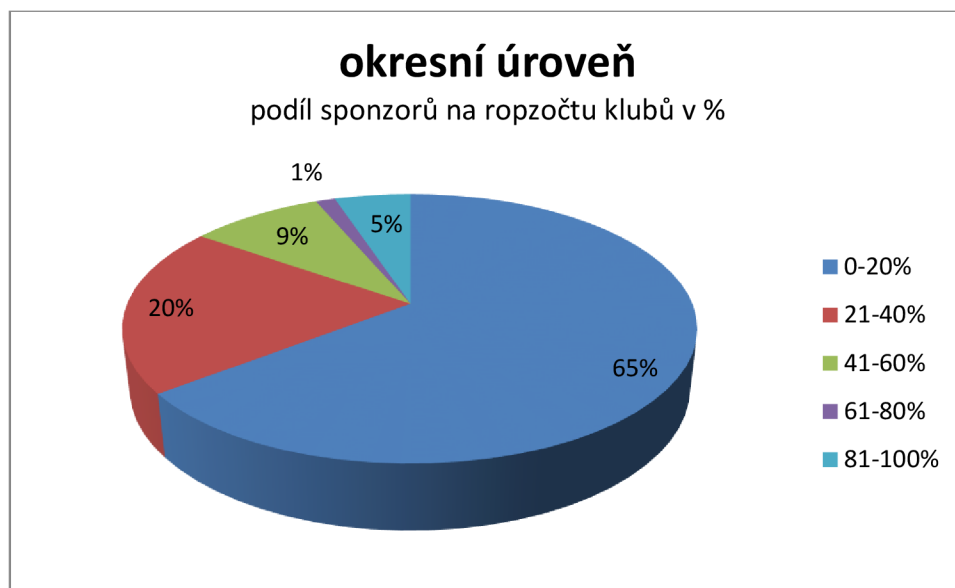
Obr. 5



(Obr. 6 a obr. 7) – srovnání parametrů krajské a okresní soutěžní úrovně dle anketní otázky č. 9 : tzn. podíl sponzorů na rozpočtu klubů v %.

V tomto srovnání byly největší rozdíly u 0-20 procentního podílu sponzorů na rozpočtu. Takto podporují sponzoři 65% okresních klubů a 35% krajských. Výrazný rozdíl byl také u 61-80 procentního podílu, tuto podporu získává pouze 1% klubů okresní úrovně a plných 18% krajských klubů. 41-60 procentním podílem podporují sponzoři 24% klubů krajské a 9% okresní úrovně.

Obr. 6



Obr. 7



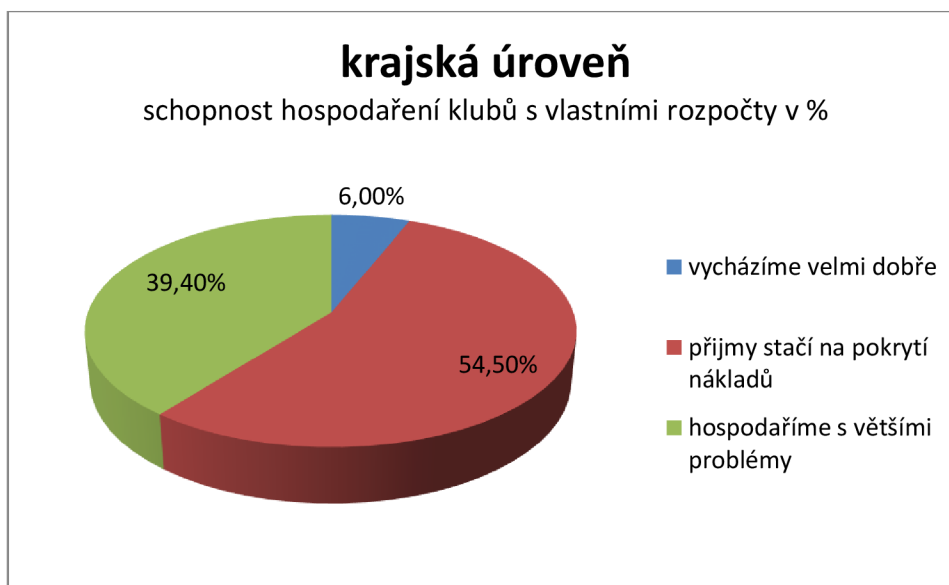
(Obr. 8 a obr. 9) – srovnání parametrů krajské a okresní soutěžní úrovně dle otázky č. 14 ankety: tzn., jak kluby vycházejí s vlastními rozpočty v %

Výzkum ukázal, že příjmy stačí na pokrytí nákladů 69,5% klubů okresní úrovně oproti 54,5% klubů úrovně krajské. S většími problémy hospodaří na okresní úrovni 27,8% klubů a 39,4% klubů krajských. Velmi dobře vychází s rozpočtem 2,5% okresních a 6% krajských klubů.

Obr. 8



Obr. 9



Doplňující údaje

Tabulka doplňujících údajů:

doplňující údaje	Okresní úroveň	Krajská úroveň
průměrný počet funkcionářů na 1 klub *	5,99	8,3
průměrný počet družstev na 1 klub	2,4	6,7
Průměrný počet pořádaných kulturních akcí na 1 klub	2,5	2,2
Průměrný počet pořádaných turnajů na 1 klub	1,4	3,2

* pozn. Několik klubů okresní úrovně uvedlo do anketních formulářů, že se sice papírově tvoří výbor klubu 9 členů, ale fakticky se o chod klubu starají 3, ostatní po větším či menším přemlouvání.

4.2.1. Zhodnocení výsledků ankety

Ze zpracování ankety vyplynuly následující informace:

Výsledky ukazují, (obr. 2 a obr. 3), že obce podporují finančně 89% klubů okresní úrovně a 97% klubů krajské úrovně. Konkrétní podíly obecních financí na celkových rozpočtech klubů jsou, (obr. 4 a 5) příznivější pro kluby okresní úrovně – nejnižší podíl na rozpočtu klubu tj. z 0-20% je na okresní úrovni zastoupen u 28% klubů, na krajské úrovni je toto číslo o 10% vyšší. Podíl 21-40% obce na rozpočtu je zastoupen u 25% okresních klubů, u krajských klubů je to o 2% více. Střední podíl obcí na rozpočtu klubu – ze 41-60% je u okresní i krajské úrovně shodný 24% a 61-80% podíl je o 2 % vyšší u krajských klubů tj. 12%. Nejvýraznější rozdíl je u 81-100% podílu obce na rozpočtu. Obce se takto podílejí na rozpočtu u 13% okresních klubů a 0% u krajských klubů.

Tento rozdíl, zjevný především u nejnižších a nejvyšších podílů obcí na rozpočtech, a který hovoří v neprospěch krajských klubů, je z určité části dán tím, že náklady na provoz u krajských klubů jsou vyšší, nežli u okresních. Jak vyplývá z tabulky doplňujících informací, krajské kluby se starají průměrně o 6,7 družstev na klub, okresní kluby pouze o 2,4 družstva na klub, vyšší (krajské) soutěže jsou také dražší z hlediska nákladů na cestovné a na náklady spojené s mistrovským utkáním. Podíl na tom může mít také vyšší počet funkcionářů u krajských klubů o 2,31 funkcionáře na klub. Logicky tedy vyplývá, že kluby krajské úrovně mají vyšší rozpočty a pro obce je finančně náročnější se na těchto rozpočtech podílet větším procentem.

Sponzoři, (obr. 2 a obr. 3), podporují 90% klubů okresní úrovně a 94% krajské úrovně, což je mírný rozdíl ve prospěch krajských klubů. Z dalších grafů, (obr. 6 a 7), které zobrazují podíl sponzorů na rozpočtech klubů je zřejmé, že více se sponzoři podílí na rozpočtech krajských klubů a to výrazným rozdílem. 0-20 procenty se na rozpočtech sponzoři podílejí u 65% okresních klubů – u krajských klubů je to pouze u 35% z nich. Výrazný rozdíl je také u 41-60 procentního podílu – tím se sponzoři podílejí na rozpočtu u 9% okresních klubů a 24% u krajských. Rovněž u 61-80% podílu na rozpočtu je výrazný rozdíl ve prospěch krajských klubů a to o plných 17% (18% kraj 1% okres).

Tento rozdíl ve prospěch klubů, hrajících krajskou úroveň je pravděpodobně dům tím, že kluby hrající vyšší soutěže jsou pro sponzory atraktivnější – což je zřejmé i z informací obsažených v teoretické části práce. Zajímavý podíl na tomto faktu má s největší pravděpodobností také počet funkcionářů starajících se o chod klubu, který je dle tabulky doplňujících údajů, vyšší u krajských klubů o 2,31 funkcionáře na klub.

Zde také vidíme (obr. 2 a 3), že vlastní výdělečnou činnost má 47 % klubů krajské úrovně, což je o 12% více než u klubů úrovně okresní. To je samozřejmě pro krajské kluby výhodnější. Jako časté příklady této výdělečné činnosti byly v anketních odpovědích uváděny například: provoz bufetu, pohostinství, ubytovny, pronájem vlastního areálu nebo jeho části, třetí osobě. Příčina nižšího procenta vlastní výdělečné činnosti u okresních klubů nebyla předmětem zkoumání práce, ale je pravděpodobně dána vyššími zřizovacími nároky a náklady do jednotlivých živností (např. investice do založení živnosti, do vybudování zázemí). Okresní kluby hospodaří pravděpodobně s nižšími rozpočty, proto je pro ně realizace těchto aktivit méně reálná z důvodů vysokých nákladů. Ve prospěch krajských klubů hraje i v tomto případě průměrný počet funkcionářů na klub, kteří mohou chod těchto činností zajišťovat – (tabulka doplňujících údajů).

Další zdroje příjmu jako jsou vstupné, prodej hráčů, členské příspěvky atd. využívají, (obr. 2 a 3), kluby na obou úrovních téměř shodně – 96% klubů na okresní úrovni a 94% klubů na krajské.

Kulturních akcí pořádá, (obr 2 a 3), více okresních klubů – o 16%, což je pravděpodobně dáno snahou doplnit klubový rozpočet potřebnými financemi, které krajské kluby získávají více od sponzorů. Tabulka doplňujících informací ukazuje, že jeden okresní klub pořádá průměrně 2,5 kulturních akcí ročně, krajský klub 2,2 akce ročně.

Naopak fotbalových turnajů pořádá, (obr. 2 a 3), více krajských klubů, což jim zjevně umožňuje větší průměrný počet družstev na klub – (6,7) než u okresních klubů – (2,4) družstva na klub, dle tabulky doplňujících údajů. Fotbalový turnaj může být z hlediska výběru startovního a současným provozem občerstvení, zajímavým zdrojem financí pro klub.

Závěr výzkumu (obr. 8 a obr. 9) zobrazuje informace, jak jednotlivé kluby, na krajské a okresní úrovni, vychází se svým rozpočtem. Většině klubů, 69,6% krajské úrovně a 54,5% klubů úrovně okresní, stačí jejich příjmy na pokrytí nákladů. Větší procento klubů 39,4% hospodaří s většími problémy na krajské úrovni než na okresní 27,8% . ** Z celkového počtu klubů vychází velmi dobře se svým rozpočtem pouze nízké procento – 2,5% u klubů okresní úrovně a 6 % u klubů úrovně krajské.

4.2.2. Stručné ekonomické profily úspěšných a méně úspěšných klubů

V odpovědích na anketní otázky můžeme nalézt možné příčiny úspěchu klubů, které vycházejí se svými rozpočty velmi dobře a také důvody neúspěchu klubů, které hospodaří s většími problémy.

Úspěšné kluby, které vycházejí s rozpočty velmi dobře, využívají, na okresní i krajské úrovni, při získávání finančních zdrojů všech možností, které jsou předmětem výzkumu. Získávají podporu u obce i u sponzorů (alespoň 21-40% podíl na rozpočtu u jednoho z parametrů), mají vlastní výdělečnou činnost i další zdroje příjmů a pořádají kulturní akce i turnaje nebo pokud nevyužívají všech těchto možností, mají pouze minimální provozní náklady např. provoz pouze jednoho soutěžního družstva.

Naopak méně úspěšné kluby, které hospodaří s většími problémy a kterých je dle zjištěných údajů nebezpečně vysoké procento, nevyužívají nebo nemohou využívat, z daleka všech uvedených možností k získání finančních prostředků nebo mají příliš vysoké provozní náklady - příliš mnoho družstev v klubu a málo funkcionářů, kteří by se starali o chod klubu, vzhledem k velikosti klubu. V nejhorsím případě oboje.

**pozn. Několik klubů krajské úrovně uvedlo do anketních formulářů, že hospodaří něco mezi (příjmy stačí na pokrytí nákladů a hospodaříme s většími problémy)

5. DISKUZE

Hlavní otázka pro fotbalové kluby lokální úrovně zní, kde získat potřebné finance? Tradiční pořádání zábav už v dnešní době asi stačit nebude. Jednou z možností je zapojit se do získávání dotací, v tomto bodě se nabízí více možností avšak systém samotného udělování těchto dotací je v dnešní době značně diskutabilní. Další možností je snaha o získávání partnerů ze ziskového sektoru, což je v dnešní době velice obtížné, ale je to cesta, která při dobré vůli může vést k úspěchu. Firmy a podnikatelé nemají v dnešní době příliš zájem se na těchto aktivitách podílet a to by se mělo změnit. Tyto subjekty by mohly být, například státem z hlediska daňových úlev, více motivovány ke sponzoringu sportovních klubů – především se zaměřením na mládež. Nutno dodat, že u nás chybí větší míra patriotizmu a ochoty pomoci místní organizaci. Mnohem větší roli by v této problematice měl hrát zřejmě i stát. Současná státní podpora a příspěvky jsou spíše almužnou. Stát by si měl touto problematikou zabývat a svůj postoj více přehodnotit. Jedná se sice o finance daňových poplatníků, ale je třeba si uvědomit, že se jedná o závažný problém a budoucnost celého národa, celé populace.

Těžko ale můžeme očekávat nějakou změnu v tomto smyslu z hlediska blízké budoucnosti. Kluby by se tedy měly snažit hledat cesty k získávání financí samy. Snažit se spolupracovat s obecními úřady, nabídnout jim například zdarma pronájem areálu pro školní mládež obce, dále se snažit oslovovat sponzory s nabídkou spojení dobrého jména klubu a sponzora, pořádat kulturní akce a turnaje a přemýšlet o založení například stánku občerstvení nebo jiné vlastní výdělečné činnosti.

Další důležitý problém, který není sice hlavním předmětem zkoumání práce, ale který z výsledku výzkumu – anketních odpovědí, týkajících se nízkého počtu mládežnických družstev především u okresních klubů, také nepřímo vyplývá. Nikoliv pouze u sportovních fotbalových klubů. Ubývá, díky nástupu multimediálních komunikací a především celospolečenskému fenoménu – internetu, ostatního přirozeného pohybu mládeže. Jedná se o zjištění poměrně závažné. Tyto fakty ve spojitosti s nevhodným stravováním, stresem, a menším celkovým zájmem o tělesnou kulturu a sport, vedou k závažným globálním problémům jako jsou dětská obezita, celkově obézních dětí na školách přibývá, poruchy pohybového systému a stavby těla, svalovým disbalancím, ale také

mohou vést ke snížení celkové tělesné zdatnosti a pohybové úrovně populace, což se může projevit i na mezinárodní sportovní úrovni, kdy bude do značné míry ubývat talentů v různých sportovních odvětvích ale hlavně v běžném životě, kdy lidé mohou být hůře adaptováni na pracovní výkonnost a tudíž i nižší pracovní výsledky, což dokazují i informace uvedené v teoretické části práce. Lokální kluby vždy tvořil a tvoří základnu pro sport celorepublikového formátu, mělo by být v zájmu nás všech, aby tomu tak bylo i nadále.

Pozn. Z velkého množství odpovědí u klubů okresní úrovně vyplývá, že jim chybí klasická posloupnost družstev a postupu hráčů: příprava – žáci – dorost – juniorka (B tým) a první družstvo, což má také dopad na ekonomiku klubu.

ZÁVĚR

V teoretické části byly vytyčeny dosavadní poznatky o problematice ekonomiky sportu se zaměřením na lokální úroveň. Byly zde zachyceny teoretické možnosti, které mají sportovní kluby a organizace k získávání financí. Problematikou ekonomiky sportu, se zabývá více autorů – odborníků, samotné problematice lokálních sportovních klubů již méně a konkrétně ekonomikou lokálních fotbalových klubů, jen zanedbatelné množství.

V praktické části bylo ověřeno, jak a v jaké míře těchto možností k získávání finančních zdrojů, lokální fotbalové kluby skutečně využívají a jaký je mezi nimi rozdíl na krajské a okresní úrovni. Jako příklad zde byl popsán konkrétní klub SK Křenovice a jeho vlastní cesta k získání finančních zdrojů a udržení stability klubu. Zkoumán byl také celkový ekonomický stav klubů a jejich schopnosti hospodařit s rozpočtem. Byly zde zachyceny možné chyby při získávání ekonomických zdrojů a při ekonomické práci klubů, také ale postupy, které vedou ke správnému ekonomickému fungování.

SEZNAM LITERATURY

1. Bedřich, L. *Fotbal, rituální hra moderní doby*. 1. vyd. Brno: Masarykova universita 2006. 195 s.
2. Čáslavová, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s.
3. Dohnal, T. – Hobza, V. a kol. *Vybrané kapitoly z komunální rekreace*. 1. vyd. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci, 2007. 193 s.
4. Dvořáková, Š. *Sportovní marketing*. 1.vyd. Brno: Masarykova universita v Brně, 2005. 72 s.
5. Eger, L. – Jakubíková, D. – Ježek, J. *Komunální tělovýchova a sport*. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství západočeské university, 1998. 73 s.
6. Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu* 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 207 s.
7. Hobza, V. – Rektořík, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. 186 s.
8. Novotný, J. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 119s.
9. Novotný, J. a kol. *Ekonomika sportu-vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Oeconomica, 2006. 118 s.
10. Novotný, J. *Ekonomika sportu-vybrané kapitoly II* . 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Oeconomica, 2006. 122 s.
11. Novotný, J. – Lukš, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Oeconomica, 2008. 224 s.
12. Sekot, A. – Blahutková, M. – Dvořáková, Š. – Sebera, M. *Kapitoly ze sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova universita v Brně, 2004. 200s
13. Sekot, A. *Sport a společnost*. 1. vyd. Brno: Paido, 2003. 191s
14. Strecková, Y. – Malý, I. A kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha: Computer press, 1998. 214 s.

Internetové zdroje

1. Český svaz tělesné výchovy. *ČSTV*. (online). 2011. Dostupné na www.cstv.cz
2. Český svaz tělesné výchovy. *Přidružené svazy*. (online). 2011. Dostupné na <http://www.cstv.cz/pridruzene.htm>
3. Jihomoravský kraj. *Oblast tělovýchovy a sportu 2009*. (online). 2009. Dostupné na <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=48787&TypeID=1>
4. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. *Státní podpora sportu pro rok 2011*. (online). 2011. Dostupné na <http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2011>
5. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. *Ministerstvo*. (online). 2011. Dostupné na <http://www.msmt.cz/ministerstvo>

PŘÍLOHY

Příloha 1 - přehled organizací tělesné výchovy a sportu v ČR

Obr. 3.2. – Organizace tělesné výchovy a sportu v České republice

STÁTNÍ ZASTUPITELSKÁ A VÝKONNÁ SFÉRA	STÁTNÍ SPRÁVA PRO TĚLESNOU VÝCHOVU A SPORT	SPOLKOVÁ TĚLESNÁ VÝCHOVA A SPORT	PODNIKATELSKÁ SFÉRA
<p>Vláda ČR - Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy</p> <p>Parlament - Ministerstvo vnitra - Ministerstvo obrany</p> <p>Sněmovní výbor pro vědu, vzdělání, mládež a tělovýchovu - Ministerstvo zdravotnictví - Ministerstvo zahraničních věcí - Ministerstvo obchodu - Ministerstvo financí - Ministerstvo kultury - aj. resorty</p> <p>Podvýbor pro TV</p> <p>①</p>	<p>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy Skupina 5 – Skupina mládeže, tělovýchovy a evropské integrace</p> <p>Odbor tělovýchovy a sportu</p> <p>Rada pro tělovýchovu a sport</p> <p>Oddělení koncepčně programové Oddělení realizace a monitoringu</p>	<p>Všesportovní kolegium</p> <ul style="list-style-type: none"> - Český olympijský výbor - Český paralympijský výbor - Český svaz tělesné výchovy a sportu - Sdružení sportovních svazů - Autoklub ČR - Orel - Klub českých turistů - Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů - Česká asociace sportu pro všechny - Asociace školních sportovních klubů 	<p>Obchodní společnosti, družstva a podnikatelé (živnostníci)</p> <ul style="list-style-type: none"> - výroba a prodej sportovního zboží - poskytování placených služeb ve sportu - výstavba a provoz speciálních sportovních zařízení - sportovní kluby na bázi obchodních společností - Sazka, a.s.
<p>KRAJE</p> <p>vyšší územně-samosprávné celky (zastupitelstva a rady krajů, krajské úřady) Zabezpečuje rozvoj sportu pro všechny a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů, zajišťuje výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení, zabezpečuje finanční podporu sportu ze svého rozpočtu.</p> <p>②</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Pražská tělovýchovná unie - Krajská sdružení ČSTV - Sokolské župy - Členské svazy Sdružení sp. svazů - Župy Orla - Krajské asociace ČASPV, aj. 	
<p>OBCE</p> <p>(zastupitelstva a rady měst a obcí, magistrátní a obecní úřady) Plní obdobné úkoly jako kraje, poskytují svoje sportovní zařízení pro sportovní činnost občanů a kontrolují jejich účelné využívání.</p> <p>Svaz měst a obcí</p> <p>TVS na školách Armádní TVS Policejní TVS Lokální TVS</p> <p>③</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tělovýchovné jednoty, kluby, oddíly, odbory - Tělovýchovné jednoty Sokol - Tělovýchovné jednoty Orel - další základní a místní organizace sdružení a spolky TVS 	<p>① republiková úroveň</p> <p>② regionální úroveň</p> <p>③ místní úroveň</p>

Zdroj: Čáslavová, 2007

Přehled organizací tělesné výchovy a sportu v ČR (Čáslavová 2009 str.71).

Příloha 2 - přehled dotačních programů MŠMT

1. Neinvestiční programy:

Zde mohou o dotace žádat občanská sdružení, které předkládá žádost o poskytnutí státní dotace na vyhlášené programy na předepsaných formulářích.

Program I - Sportovní reprezentace ČR

Program II - Sportovně talentovaná mládež

Program III - Všeobecná sportovní činnost

Program IV - Údržba a provoz sportovních zařízení

2. Investiční program:

Program 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu

Zde mohou žádat:

a) občanské sdružení, které vlastní (bude vlastnit) sportovní zařízení nebo má výpůjčku, resp. dlouhodobou nájemní smlouvou (minimálně na 10 let) na provozování sportovního zařízení.

b) město, obec s platnou dlouhodobou nájemní smlouvou uzavřenou s občanským sdružením na celoroční činnost na dobu minimálně 10 let, s platností od roku podání žádosti.

nebo:

a) resortní sportovní centra a občanská sdružení zabezpečující systém přípravy sportovní reprezentace ČR a talentované mládeže, včetně pořádání mezinárodních akcí.

b) Žádosti předkládají pouze zastřešující sdružení, národní sportovní svazy a resortní sportovní centra (resp. jejich prostřednictvím, nikoliv samostatně TJ/SK).

Příloha 3 - vzor formuláře žádosti o dotaci z JMK

Vzor formuláře žádosti o dotaci z JMK:

Žádost o finanční podporu z rozpočtových prostředků Jihomoravského kraje na dotační program pro oblast tělovýchovy a sportu na rok 2009

Zkvalitnění sportovního prostředí v Jihomoravském kraji

Evidenční číslo:

(vyplní administrátor)

ŽADATEL (registrační název)	
Právní forma (obč. sdružení, spol. s r.o., obec apod.)	
IČ/DIČ	
Plátce/neplátce DPH	
Adresa sídla žadatele vč. PSČ	
Okres	
Telefon / Mobil/ Fax	
E-mail	
www.prezentace	
Peněžní ústav	
Číslo účtu žadatele / kód banky	
OSOBA OPRÁVNĚNÁ JEDNAT ZA ŽADATELE (statutární zástupce) Jméno a příjmení, funkce, kontakt - mobil	
KONTAKTNÍ OSOBA Jméno a příjmení	
Telefon / Mobil /Fax	
E-mail	
Název projektu:	

<u>Výrazně označte variantu pro Váš projekt</u>	
Okruh A	1) investiční výdaje 2) neinvestiční výdaje
Okruh B	1) investiční výdaje 2) neinvestiční výdaje
Celkové předpokládané výdaje projektu	
Z toho požadovaná výše podpory (v Kč a v %)Kč, tj.%
PROHLÁŠENÍ ŽADATELE: Prohlašuji, že naše organizace má – nemá ¹ závazky po lhůtě splatnosti vůči Jihomoravskému kraji ani jiným územním samosprávným celkům, v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, nedoplatky na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, s výjimkou případů, kdy bylo povoleno splácení ve splátkách a není v prodlení se splácením splátek.	
Prohlašuji, že byl – nebyl ¹ na majetek žadatele prohlášen konkurz nebo bylo – nebylo ¹ zahájeno konkurzní nebo vyrovnací řízení nebo byl – nebyl ¹ návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku úpadce nebo žadatel je – není ¹ v likvidaci.	
<u>K žádosti připojuji tyto povinné přílohy:</u> <ul style="list-style-type: none"> • výpis z obchodního rejstříku nebo jiné zákonem stanovené evidence. V případě NNO úředně ověřenou fotokopii platných stanov. Obec tuto přílohu nepředkládají. • kopii rozhodnutí o přidělení IČ; • doklad o pravomocích a personálním obsazení funkce statutárního zástupce; • kopii aktuální smlouvy o zřízení bankovního účtu • podrobný popis projektu včetně popisu činností souvisejících s projektem a technických parametrů; • položkový rozpočet projektu; • v případě, že je žádáno o dotaci na objekt, který není v majetku žadatele, předloží žadatel kopii nájemní smlouvy, smlouvy o výpůjčce apod. dokladující písemný souhlas vlastníka se zhodnocením majetku. 	
<u>Povinné přílohy pro okruh A – investiční výdaje</u> Žadatelé, kterým bude poskytnuta investiční dotace z rozpočtu Jihomoravského kraje v tomto dotačním programu doloží pro okruh A před podpisem smlouvy <ul style="list-style-type: none"> • projektovou dokumentaci; • kopii dokladu o schválení dokumentace k územně stavebnímu řízení (územní rozhodnutí, popř. stavební povolení) podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) v platném znění, pokud investiční akce nepodléhá stavebnímu řízení doklad o stanovisku stavebního úřadu k ohlášení stavebních úprav; • jiné doklady či dokumenty, které si Jihomoravský kraj vyžádá pro konkrétní investiční akci dle svého uvážení. 	

Vdne

Podpis a razítko statutárního zástupce či jiné oprávněné osoby

Vzor formuláře žádosti o dotaci z JMK

RESUMÉ

Tato diplomová práce se zabývá ekonomikou fotbalového klubu lokální úrovně.

Teoretická část představuje souhrn teoretických poznatků v této oblasti.

Praktická část představuje analýzu fotbalového klubu lokální úrovně a jeho ekonomických procesů. Dále porovnává zdroje financování mezi kluby krajské a okresní soutěžní úrovně a zkoumá celkový stav ekonomiky klubů lokální úrovně.

SUMMARY

This thesis deals with the economy in the local football club level.

The theoretical part presents a summary of theoretical knowledge in this area.

The practical part presents an analysis of the local football club level and economic processes. Furthermore, comparing the financial resources between the clubs, district and regional levels of competition and examines the overall state economy, a local club level.