

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Podpora podnikání sportovní organizace**

**Supporting the Business of a Sports Organization**

**Lucie Bělochová**

**Plzeň 2024**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Podpora podnikání sportovní organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 18. 4. 2024

v. r. *Lucie Bělochová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte teoretické ukotvení k financování sportovních organizací.
2. Charakterizujte zvolenou sportovní organizaci.
3. Analyzujte současné financování organizace.
4. Zhodnoťte aktuální možnosti hospodaření dané organizace.
5. Uveďte návrhy na zlepšení finančního řízení sportovní organizace.

## **Studijní program**

Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Davidovi Michelini za odborné vedení, věcné připomínky, vstřícnost v průběhu konzultačních hodin a pomoc při zpracování bakalářské práce. Také bych tímto chtěla poděkovat vedení klubu TJ Svatobor Hrádek za poskytnutí informací a dokumentů v průběhu tvorby práce. A samozřejmě velké díky za podporu během mého studia patří mé rodině a blízkým.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Neziskový sektor .....</b>	<b>7</b>
1.1 Nezisková organizace .....	7
1.2 Nestátní neziskové organizace .....	8
1.2.1 Spolek .....	8
<b>2 Sport a jeho role ve společnosti .....</b>	<b>10</b>
2.1 Vymezení sportu .....	10
2.2 Fotbal .....	11
2.2.1 Fotbalové orgány .....	11
2.2.2 Fotbalové pojmy .....	12
2.3 Sport a současnost.....	12
2.4 Sport a právo .....	13
2.5 Management sportu.....	15
2.5.1 Manažerské funkce .....	15
2.5.2 Stanovení cílů .....	17
<b>3 Vedení sportovního klubu .....</b>	<b>18</b>
3.1 Sportovní marketing .....	18
3.2 Sponzoring .....	19
3.2.1 Formy sponzorování ve sportu .....	20
3.3 Společenská odpovědnost ve sportovním průmyslu (CSR).....	21
3.4 Ekonomika sportu .....	22
3.4.1 Příjmy z hlavní činnosti .....	23
3.4.2 Příjmy z doplňkové činnosti .....	24
3.4.3 Speciální aktivity podporující financování klubu.....	25

3.4.4	Výdaje klubu.....	25
<b>4</b>	<b>Představení klubu .....</b>	<b>27</b>
4.1	TJ Svatobor Hrádek .....	27
4.1.1	Stanovy TJ Svatobor Hrádek .....	28
4.1.2	Cíle TJ Svatobor Hrádek.....	29
4.1.3	Organizační struktura klubu.....	30
4.2	Sponzoring TJ Svatobor Hrádek.....	31
<b>5</b>	<b>Současné financování TJ Svatobor Hrádek .....</b>	<b>33</b>
5.1	Dotace TJ Svatobor Hrádek .....	33
5.1.1	Dotace na rekonstrukci kotelny .....	37
5.2	Příjmy a výdaje TJ Svatobor Hrádek .....	38
5.2.1	Příjmy TJ Svatobor Hrádek .....	38
5.2.2	Výdaje TJ Svatobor Hrádek.....	40
5.3	Ekonomická situace klubu .....	42
5.3.1	Rozvaha .....	43
5.3.2	Výkaz zisku a ztráty .....	44
5.3.3	Poměrové ukazatele .....	45
5.4	SWOT analýza TJ Svatobor Hrádek.....	45
<b>6</b>	<b>Návrhy na zlepšení klubu .....</b>	<b>49</b>
6.1	Porovnání .....	54
	<b>Závěr .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>61</b>

# Úvod

Pod pojmem sport si každý dokáže představit určitou definici. Obecně sport prezentuje jakoukoliv tělesnou pohybovou aktivitu. Pro někoho je to forma odpočinku a odreagování, někdo sportuje proto, aby si zlepšil fyzickou kondici, někteří jedinci chtějí vyniknout a soutěžit ve svém oblíbeném sportu či týmu.

V posledních letech je sportovním organizacím poskytováno mnoho variant podpor v jejich činnosti. Ať už v podobě dotací, darů či sponzoringu. Klubům jsou poskytovány i různé programy pro jejich lepší hospodaření s financemi.

Bakalářská práce se zabývá tématem Podpora podnikání sportovní organizace. Cílem této práce je zhodnotit financování fotbalového klubu TJ Svatobor Hrádek a následně na základě provedené finanční analýzy navrhnout opatření ke zvýšení jeho prosperity. Zmíněné téma bylo zvoleno z důvodu dlouhodobého působení autora v klubu a orientování se v této problematice, což umožní její podrobné zhodnocení.

Tato práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je uspořádána do tří kapitol. První kapitola se zaměřuje na neziskový sektor, jelikož vybraný sportovní klub v praktické části spadá do kategorie spolku. Druhá kapitola vymezuje pojem sport, jeho působení v současnosti a právo ve sportu. Blíže je popsán i fotbal, a to z důvodu zaměření této práce především na tento druh sportu. Dále je ve stručnosti zmíněn i management sportu. V poslední kapitole teoretické části je rozebrán sportovní marketing společně se sponzoringem, jelikož reklama je v dnešní době nevyhnutelnou součástí pro úspěšné fungování sportovní organizace. Následně je zmíněna společenská odpovědnost ve sportovním průmyslu, zadluženost klubů. Závěr teoretické části představuje problematiku ekonomiky sportu, čímž jsou příjmy a výdaje sportovních organizací.

Praktická část obsahuje představení a hospodaření vybraného klubu TJ Svatobor Hrádek. V první kapitole praktické části je charakterizován zvolený fotbalový klub, jsou popsány jeho cíle a organizační struktura. Dále je vymezen sponzoring klubu. Následující kapitola se zabývá využíváním dotací, příjmy a výdaji, je znázorněna rozvaha, výkaz zisku a ztráty. Součástí této kapitoly je také SWOT analýza klubu. Poslední kapitola praktické části je věnována návrhům na zlepšení finančního řízení fotbalového klubu. Následně je uvedeno porovnání finanční situace před návrhy a po návrzích.

# 1 Neziskový sektor

Neziskovým sektorem mohou být organizace, ale i právnické osoby, které nepodnikají primárně za účelem dosažení zisku, který by byl následně přerozdělen mezi vlastníky, zakladatele nebo správce.

## 1.1 Nezisková organizace

Důležitost neziskových subjektů neustále roste, vyvíjí se dynamickým tempem a to nejenom na národní, ale i mezinárodní úrovni. V ekonomickém sektoru jsou tyto organizace nenahraditelné a to převážně z důvodu, že pro ziskové instituce ztrácejí atraktivitu. Oba úseky, jak ziskové, tak neziskové, si navzájem napomáhají a doplňují se (Krechovská a kol., 2018).

Definice neziskové organizace se u mnoha autorů liší, což má za následek nejednoznačnost a mýty, které jsou spojovány s touto organizací či sektorem. Podle Hejdukové (2015) nelze přesnou definici neziskové organizace nalézt v žádném právním předpisu České republiky, a to z důvodu, že pojetí neziskové organizace se zásadně liší podle potřeby tvůrce dělení či definice.

Stejskal a kol. (2012) uvádějí, že široké spektrum služeb, které je neziskovými organizacemi poskytováno, zahrnuje zejména dobročinnost, činnost nadací, sport, kulturu, sociální služby, pomoc ve zdravotnictví aj. Zmíněné služby uspokojují jak samotné jedince, tak i společnost jako celek.

Neziskový sektor plní řadu funkcí, Tetřevová (2008) zmiňuje **ekonomické** (důležitá role v ekonomice vyvinutých zemích), **sociální** (uspokojení potřeb společnosti) a **politické** (ochrana před porušováním práv). Beličková a Bukovová (2007) upozorňují, že neziskový sektor zastává i další funkce, a to informační či kontrolní. Vykonává rozsáhlou škálu činností, jako je například nabídka pracovních míst, získávání finančních prostředků z jiných než veřejných rozpočtů.

Dle Novotného a kol. (2004) je možné neziskové organizace členit relativně širokým počtem druhů, například dle:

- kritéria zakladatele na veřejnoprávní organizace, soukromoprávní organizace a veřejnoprávní instituce,

- globálního charakteru na organizace veřejně prospěšné a organizace vzájemně prospěšné,
- kritéria míry samofinancování na typy dárcovské či komerční,
- právních forem, kde jsou rozlišeny státní (vládní) a nestátní (nevládní) neziskové organizace.

Se záměrem této bakalářské práce bude popsán pouze nestátní sektor.

## 1.2 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace mohou být založeny soukromým subjektem dle právních předpisů, které formulují vznik, zánik, způsoby řízení, orgány daných neziskových organizací aj. (například občanský zákoník, zákon o nadacích a nadačních fondech) (Krechovská a kol., 2018).

Za základní nestátní neziskové organizace jsou považovány (Krechovská a kol., 2018):

- spolky,
- fundace,
- ústavy,
- politické strany a politická hnutí,
- zájmová sdružení právnických osob,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- školské právnické osoby,
- veřejné výzkumné instituce,
- honební společenstva,
- odborové organizace.

### 1.2.1 Spolek

Spolek jako právnickou osobu upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Spolky jsou zřizovány s cílem uspokojení zájmů zakladatelů neboli spolčených jednotlivců. K ustavení spolku je zapotřebí nejméně tří osob se stejným záměrem, za případnou finanční neschopnost (dluhy) členové nenesou odpovědnost (Taušl Procházková a kol., 2017).



Taušl Procházková a kol. (2017) uvádí stanovy, dle kterých se spolek zřizuje. Musí nutně zahrnovat:

- název (obsahující slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ či zkratku „z. s.“),
- sídlo,
- účel založení spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- určení statutárního orgánu.

Za jednání spolku a správu jeho provozu je odpovědný statutární orgán, tedy předseda či výbor. Členská schůze, která schvaluje výsledek hospodaření, rozhoduje o přijetí a vyloučení členů apod., je nejvyšším orgánem. Oba zmíněné orgány mohou být spojeny do jednoho. Ohledně jejich zvolení a určení kompetencí má spolek svévolnost (Taušl Procházková a kol., 2017).

Čáslavová (2020) uvádí členění čtyř typů spolků:

- **zastřešující sportovní asociace**, které se vyznačují neomezeným počtem druhů vykonávaných sportů; zastřešující organizace je právně způsobilá a může sloučit několik samostatných sportovních asociací; jako příklad lze uvést Českou unii sportu (ČUS),
- **samostatné sportovní asociace** zaměřující se pouze na jeden určitý druh sportu či skupinu sportů; samostatná sportovní asociace má právní subjektivitu a vůči sponzorům, klubům i partnerům v zahraničí se prezentuje jako samostatná jednotka; všechny sportovní svazy sdružené v ČUS patří do této skupiny spolku,
- **sportovní kluby či tělovýchovné jednoty**, které obvykle spojuje více sportů a mají bezprostřední ekonomický vztah jak se zastřešující sportovní asociací, tak i se samostatnou sportovní asociací; vůči veřejným rozpočtům, jako jsou kraje a obce, jedná ale jako samostatný celek,
- **sportovní oddíl nebo odbor**, jenž je ekonomicky omezen mateřským klubem a prostředky k financování získává právě skrze tohoto sportovního klubu; sportovní oddíly či odbory provozují jeden sport nebo skupinu sportů; nevystupují jako samostatné spolky, ale zřizují se zde orgány, které mají povinnost odbory zastupovat ve sportovních událostech ve vztahu k náležitému svazu.

## 2 Sport a jeho role ve společnosti

Sport je momentálně nejvíce populární, co kdy vůbec byl. Dostává se do povědomí několika lidem, obzvláště mladistvým a plní několik funkcí, jako například sociálně-výchovnou.

### 2.1 Vymezení sportu

V 60. letech 19. století se začaly tvořit první tělovýchovné spolky a postupně docházelo k formování organizovaného sportování. Prvním založeným spolkem s vlastní tělocvičnou byl Sokol v čele s Jindřichem Fügnerem, založený 16. února 1862. V těchto letech došlo i ke vzniku prvního samostatného klubu, kterým byl English Rowing Club v Praze se zaměřením na veslování (Nová a kol., 2016).

Sport představuje jakékoliv formy tělesné činnosti, jejíž hlavní prioritou je podpora a rozvoj jak tělesné, tak i psychické kondice, upevňování společenských vztahů, dosahování svých nebo kolektivních sportovních cílů (Zákony pro lidi, 2023).

Zasahuje do široké části veřejnosti, od aktivní sportovce na vrcholové či rekreační úrovni, až po pasivní „sportovce“, kterými mohou být diváci, fanoušci či čtenáři. Sport svým charakterem plní řadu funkcí, ať už se jedná o odpočinek od rutinních povinností, zlepšování své kondice, což souvisí s posílením sebevědomí a cítění se lépe ve svém těle. Většina sportuje proto, aby mohla trávit čas s kolektivem a poznávat nové lidi, ambiciózní jedinci ve sportu vidí šanci proslavit se či dostat se do povědomí ostatních (Kunz, 2018).

Sport významně podporuje nejen kulturní, sociální a ekonomický rozvoj, ale napomáhá i přínosným změnám ve společnosti, jak na místní, tak mezinárodní úrovni. Prostřednictvím sportu jsou globálně šířeny myšlenky upozorňující na fair play, násilí, boj proti rasismu, ochranu lidských práv a mnoho dalších. Díky novým druhům sportů, zvyšováním počtu sportovních zařízení, akcí či televizních kanálů, dochází k růstu nabídky i poptávky ve sportovním průmyslu, jako je například početný zájem o sportovní produkty a služby (Kunz, 2018).

Dle Kunze (2018) pravidelný pohyb s sebou přináší řadu kladných dopadů na zlepšení duševního klidu, snížení stresu, zdokonalení fyzické kondice či snížení rizika nadváhy. V dnešní době se neustále klade důraz na to, aby si každý vyhranil svůj čas na určitou

formu fyzické aktivity. Plyne z toho několik výhod, jako je například pocit štěstí po určitém výkonu, neopakovatelné zážitky nebo radost z úspěchů svých týmů.

## 2.2 Fotbal

Pro účely této práce je vhodné blíže popsat historii a definici fotbalu, jeho pravidla aj.

Prvopočátky fotbalu se váží k období starověku, kdy si vojáci v Číně trénovali svoji fyzickou zdatnost a učili se vzájemné spolupráce pomocí hry „cuju“. V londýnských ulicích se začaly tvořit početné skupinky mužů, kteří si nohama přihrávali míč. To dospělo k tomu, že z pouliční zábavy se fotbal proměnil v oblíbený předmět anglických středních škol. Není tedy divu, že Anglie je kolébkou novodobého fotbalu („Sportovní fenomén jménem fotbal“, n.d.).

Fotbal je kolektivní hra, při níž se dva týmy o 11 hráčích snaží při zachování pravidel vstřelit soupeři co největší počet branek a zároveň jich co nejméně obdržet (Cambridge Dictionary, 2023).

Hlavním lákadlem pro hraní fotbalu jsou bezesporu jednoduchá pravidla a minimální náročnost na vybavení.

### 2.2.1 Fotbalové orgány

Kureš a kol. (2022) dělí fotbalové orgány do čtyř skupin:

- **IFAB** = orgán celosvětově zodpovědný za pravidla fotbalu, který je tvořen čtyřmi zástupci Britských fotbalových asociací (Anglie, Skotsko, Severní Irsko a Wales) a FIFA,
- **FIFA** = Mezinárodní federace fotbalových asociací, odpovědná za fotbal po celém světě,
- **Konfederace** = subjekty odpovědné za fotbal na kontinentech – AFC (Asie), CAF (Afrika), CONCACAF (Severní, Střední Amerika a Karibik), CONMEBOL (Jižní Amerika), OFC (Oceánie) a UEFA (Evropa),
- **Národní fotbalové asociace** = subjekty odpovědné za fotbal v jednotlivých členských zemích.

### 2.2.2 Fotbalové pojmy

Ve fotbale se můžeme setkat například s následujícími pojmy (Kureš a kol., 2022):

- **nastavení doby hry** – čas nastavený na konci poločasu z důvodů střídání, ošetřování, udělování osobních trestů, oslav při dosažení branky apod.,
- **napomenutí** – osobní trest, o kterém je informována příslušná disciplinární komise, uděluje se prostřednictvím žluté karty, po dvou napomenutích v témže utkání je hráč vyloučen,
- **výhoda** – rozhodčí umožní pokračování hry, pokud došlo k přestupku a družstvo, které se neprovinilo, tím získá prospěch,
- **prodloužení doby hry** (k určení vítěze utkání) – metoda stanovení výsledku utkání, která zahrnuje dva dodatečné poločasy utkání,
- **držení** – k přestupku držení dojde, když hráč fyzickým kontaktem brání soupeři v pohybu,
- **simulování** – akce, která chce vyvolat falešný dojem, že se odehrálo něco, k čemu nedošlo, dopouští se ho hráč, který chce získat neférovou výhodu,
- **zápis o utkání** – oficiální listina, na níž jsou obvykle uvedeni hráči, náhradníci a příslušníci družstva.

### 2.3 Sport a současnost

Sport jednoznačně představuje globální fenomén a to potvrzuje i fakt, že je v ČR registrováno 1,16 milionu sportovců, což je nejvíce za posledních sedm let a napomáhá to zapomenout na období 2009 – 2017, kdy nastal propad Českého svazu tělesné výchovy o 436 tisíc. Tento pokles byl dle manažerů České unie sportu následkem pádu Sazky, kdy odpadl velký zdroj financí pro český sport a řada sportovních klubů se odklonila (Janko, 2023).

Nejvíce populárním sportem je zcela jednoznačně fotbal, fotbalová asociace prezentuje bezmála 360 000 členů. Do popředí se ale také v posledních letech dostává zejména judo, zájem o tento sport vzrostl až o 70 %. Naopak v oblíbenosti klesá atletika (Janko, 2023).

Vedle vzniku České unie sportu má významný podíl na zlepšení i dotační program Můj Klub. Tento program je založený za účelem podpory sportování dětí a mládeže. Pro získání dotace je potřebné splnit několik podmínek, například trvání hlavní činnosti déle

než dva roky, dosažení věku sportovců 4 – 19 let či evidence minimálně deseti sportovců v Rejstříku sportu (Oficiální portál mládeže SH ČMS, 2023).

Rejstřík sportu je spravován Národní sportovní agenturou, což je ústřední správní úřad pro sport. Představuje informační systém vedený pro zápis údajů o následujících pojmech (Zákony pro lidi, 2023):

- **sportovní organizace** – právnická osoba, která provozuje činnost z oblasti sportu a je založená pro neziskový účel,
- **sportovec** – fyzická osoba, která vykonává sportovní činnost evidovanou u sportovní organizace,
- **sportovní zařízení** – budova, plocha, která je využívána převážně pro sportovní aktivity.

## 2.4 Sport a právo

V současné době právo ve sportu výrazně roste na významu a to z důvodu komercializace a profesionalismu, přeměny právního a politického řádu v Československu po roce 1989 či měnící se sportovní součinnosti v důsledku sjednocení Evropy. Za příčinu lze považovat i vstup České republiky do Evropské unie (Novotný a kol., 2009).

Novotný a kol. (2009) ve své publikaci uvádí, že mezi důležité právně řešené aspekty ve sportu se řadí například právní postavení sportovních organizací, pracovní právní vztahy k osobám, které zabezpečují sportovní proces, sponzorské vztahy či mezinárodní sportovní spolupráce.

Stanovy představují zásadní dokument k působení občanského sdružení. Měly by především zahrnovat následující stanoviska (Novotný a kol., 2009):

- povinnost sportovní organizace ochraňovat práva vlastních členů,
- patřičné odlišení nejvyššího orgánu sdružení, statutárního orgánu a kontrolního orgánu,
- formulace práv a povinností členů,
- stanovení vztahu rozpočtu a finančního účetnictví,
- jakým způsobem budou určovány a vybírány členské příspěvky,
- upřesnění podmínek týkajících se zániku občanského sdružení.

Pro jednání se správcem daní je nezbytné ve stanovách definovat cíle a poslání organizace, organizační strukturu sportovního sdružení a praktické rozličenosti vlastní činnosti sdružení. U cílů a poslání je doporučeno zahrnout pořádání sportovních soutěží, zajištění provozu sportovišť, výchovu trenérů a rozhodčích (Novotný a kol., 2009).

V současné době je možné hráče rozdělit do dvou skupin a to buď ze závislé činnosti a nebo z nezávislé činnosti. Méně prospěšná pro klub je první varianta, mimoto je zde navíc pracovní smlouva, která musí respektovat určité principy. Pro klub je tedy výhodnější forma nezávislá, kde musí být ale respektováno výrazné omezení, kterým je uplatnění pouze u individuálních sportovců, ti si vše hradí sami, uzavírají smlouvy na zápasy apod. (Gembík, 2020).

Ve sportovní sféře odlišujeme dvě struktury sportů – individuální a kolektivní sporty. V případě individuálních sportů hráč vystupuje jako osoba samostatně výdělečná činná, v situaci kolektivního sportu se jedná o podnikatelský vztah či zaměstnanecký poměr (Gembík, 2020).

Mezi hráčem a týmem se uzavírá profesionální smlouva nejméně na dobu soutěžního ročníku, v němž nabyla účinnosti, avšak nejvýše na dobu pěti let. S nezletilým sportovcem je možné ujednat smlouvu maximálně na tři roky, v případě zahraničního hráče lze uzavřít kontrakt pouze na dobu hostování. Smlouvu není možné sjednat se sportovcem mladším 15-ti let (Fotbalová asociace České republiky, 2023).

Fotbalová asociace České republiky (2023) ve svých dokumentech upřesňuje, že smlouva musí obsahovat smluvní strany, úvodní ustanovení, finanční podmínky, práva a povinnosti účastníků, zdravotní způsobilost, důsledky porušení smlouvy a její skončení, závěrečná ustanovení, zvláštní ustanovení.

Mezi povinnosti hráče patří například účast na tréninkách a utkáních, dodržování pravidel a pokynů trenéra či realizačního týmu, udržování se ve fyzické kondici, respektování stanov klubu či záměrné neovlivnění výsledků zápasů. Klub se zavazuje k poskytování finančnímu ocenění či prémie, zajištění vhodných podmínek pro trénování, rehabilitaci či regeneraci, úhradě dopravy či umožnění alespoň jednoho dne volna v kalendářním týdnu (Novotný a kol., 2009).

Smlouvu lze ukončit různými způsoby – uplynutí doby, na kterou byla sjednána, dohoda, uplynutí výpovědní lhůty, zrušení registrace hráče, úmrtí hráče či zánik klubu (Novotný a kol., 2009).

## 2.5 Management sportu

Management patří k náročným, složitě uchopitelným procesům. Z tohoto důvodu existuje mnoho definic, přičemž každá se zaměřuje jen na určité vlastnosti managementu, žádná ho tedy nepopisuje komplexně (Blažek, 2014).

Dle Čáslavové (2020) si lze pod pojmem management sportu představit způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev. Dále je možné tento pojem chápat jako způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.

Management sportu lze dle Nové a kol. (2016) vnímat a popsat v následujících oblastech:

- management sportu jako studijní obor,
- management sportu jako profese,
- management sportu jako vědní disciplína.

Práce manažera obsahuje soubor několika složitých úloh, funkcí a povinností. Identifikace sportovního manažera je následující (Čáslavová, 2020):

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí,
- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku** – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů,
- **manažeri v podnikatelském sektoru** – výroba sportovního zboží, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělovýchovu a sport.

### 2.5.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce patří k typickým činnostem, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává. Tyto funkce se mohou členit na (Čáslavová, 2020):

- plánování,
- organizování a organizační struktura,
- výběr a rozmístování pracovníků,
- kontrola.

**Plánováním** se rozumí činnost, která má za cíl definovat plán pro splnění určitých úkolů. Plán může být vyjádřen různými způsoby, například schválený formální dokument či ústní domluva členů. Zajištění, aby cíle plánu byly přiměřené předpokladům a poslání organizace, je velmi náročné (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Durdová (2012) ve své publikaci uvádí, že mezi důležité patří také strategické plánování, které organizacím umožňuje například určit, zda bude sportovní klub působit jako občanské sdružení či jako forma obchodní společnosti. Toto rozhodnutí se následně promítne do finanční oblasti. Zmíněné plánování také umožňuje vymezit osoby, které organizacím pomáhají s plněním stanovených cílů, jako jsou například sponzoři, diváci.

**Organizování a organizační struktura** by měly dle Čáslavové (2020) formovat prostředí pro produktivní realizaci a plnění jejich účelu. Členové, kteří byli vybráni do příslušných funkcí, se významně podílejí na fungování orgánů. Stanovení pravomoci a odpovědnosti, která často není jasně vymezena, patří mezi problematické.

Sportovní kluby si stanovují zejména cíle sportovní a ekonomické. Organizace, které se nachází ve špatné finanční situaci, si určí úplně odlišné cíle než prosperující kluby. Týmy s dobrým finančním zázemím si stanovují prestižnější a dlouhodobější cíle. Sportovní cíle se často vztahují na úspěchy klubu, sportovní růst sportovců či zvýšení viditelnosti konkrétního sportu. Ekonomické cíle se týkají zajištění finančních zdrojů k fungování sportovního klubu či k plnění cílů (Durdová, 2012).

V neziskových organizacích je **výběr a rozmístování pracovníků** ovlivněn zejména tím, že zde pracovníci působí z velké části dobrovolně. Pro management těchto organizací dobrovolnost přináší pozitiva i negativa. Za pozitivní lze považovat, že je práce vykonávána s vnitřní motivací, nikoliv pro peníze. Do negativ je možné zařadit nedostatek času dobrovolníků, jelikož práce pro organizaci je vykonávána až po jejich zaměstnání (Čáslavová, 2020).

**Kontrola** je dle Čáslavové (2020) nezbytná ke srovnání záměrů (cíle, plány) a reálného stavu (dosažené výsledky). Kontrola se u neziskových organizací opírá o plnění věcných cílů a o ekonomické standarty (nákladové, příjmové apod.). Příjmy neziskových organizací pochází ze zdrojů veřejných, jako jsou například dotace a ze zdrojů vlastních, kterými mohou být příspěvky členů.



### 2.5.2 Stanovení cílů

Při stanovení cílů se nejdříve směřuje pozornost na jejich uspořádání, které se vymezení do podmínek sportovního klubu. Cíle klubu se člení na sportovní, ekonomické a sociální. Pro úspěšnou realizaci těchto cílů je potřeba brát v úvahu jejich vzájemnou provázanost. Je důležité sladit dlouhodobé cíle s cíli střednědobými až po krátkodobé (Čáslavová, 2020).

Z hlediska svazu lze cíle členit na následující (Čáslavová, 2020):

- vzdělávací – školení trenérů a rozhodčích, inovace pravidel či novinky v metodice,
- organizační – organizace ekonomické činnosti svazu v návaznosti na sportovní klub či organizace mistrovských a nemistrovských soutěží.

## 3 Vedení sportovního klubu

Tato kapitola se zaměřuje na sportovní marketing, jelikož je jedním z důležitých úseků pro podporu fungování klubů a to především díky reklamám, sponzoringu a zahraničním investicím. Dále je zmíněna společenská odpovědnost ve sportovním průmyslu (CSR) z důvodu, že v dnešní době je nevyhnutelné používat tyto zásady. Na závěr je popsána ekonomika sportu, která představuje klíčový faktor podnikání sportovních organizací.

### 3.1 Sportovní marketing

Prvopočátky uplatnění sportovního marketingu se objevily v německé fotbalové Bundeslize, kde se prvně objevila reklama na dresech týmu Eintracht Braunschweig (Kunz, 2018).

Sportovní marketing je zaměřen především na propojení sportů s jejich hlavními hvězdami se zvolenými značkami jako nástroj k zacílení na vybrané zákazníky. Plyne zde jedna obrovská výhoda a to oddanost fanoušků jejich oblíbeným sportovním klubům či sportovcům. Sportovní marketing díky tomu může podpořit propagaci značek, produktů i jejich následný prodej a to například ve formě reklamy na stadionech nebo dresech sportovců (Kunz, 2018).

Nová a kol. (2016) se domnívají, že se sportovní marketing postupně rozvíjí ve dvou hlavních přístupech, jimiž se staly:

- **marketing ve sportu** – zaměřuje se především na propagaci jednotlivých sportovních subjektů (jednotlivců či týmů), sportovních soutěží či akcí; do této oblasti jsou zahrnovány i marketingové aktivity podniků, které směřují pozornost na podporu konzumace sportovních produktů a služeb,
- **sport v marketingu** – podniky, jejichž činnost nesouvisí primárně se sportovním prostředím, využívají sport jako médium k oslovení sportovních fanoušků svými produkty a službami.

Významná část příjmů profesionálních sportovních klubů vzniká z marketingových činností a právě z tohoto důvodu se tématu sportovní marketing začíná věnovat větší pozornost. Je potřeba si intenzivně všimnout trendů či požadavků konzumentů (Kunz, 2018).

Kunz (2018) uvádí, že momentální komercializace již tvoří více než jen výrobu a prodej sportovních produktů či organizování sportovních událostí. Kluby nakupují hráče a trenéry, fanoušci vstupenky na utkání, ať už v podobě vstupenek pouze na jeden zápas a nebo permanentek, televizní společnosti zakupují vysílací práva. Více se ukládají úspory do reklam a sponzoringu, vlastníky klubů jsou majetné korporace či obchodníci. Stadiony nesou názvy především po národních společnostech se zaměřením na bankovní služby či prodej energií.

### 3.2 Sponzoring

Nezbytnou součástí finančního fungování každého sportovního klubu je právě sponzoring. Je důležité mít zájem o získání co nejvíce spoluprací, ať už s velkými společnostmi nebo jen s některými menšími místními firmami.

Smyslem sponzoringu je vztah služba x protislužba. Sponzor investuje své prostředky a předpokládá, že mu sponzorovaný poskytne protislužbu ve formě reklamy. Sportovní sponzoring je tedy možné vnímat jako reciproční vztah nejméně dvou stran. Na jedné straně konfigurují obchodní společnosti, na straně druhé sportovní organizace či jednotlivci. Pojem reciproční označuje, že oba subjekty, jak sponzorovaný, tak sponzor něco získávají, ale i investují. V případě sponzora se může jednat o investice finanční či materiální nebo i jiné služby. Sponzorovaný poskytuje například reklamní plochu (Nová a kol., 2016).

Mullin a kol. (2007) uvádějí výhody, kterých může sponzor dosáhnout:

- právo používat logo, jméno, obchodní značku a grafickou prezentaci označující spojení sponzora s produktem či sportovní událostí,
- právo užívat různá označení (generální sponzor, oficiální dodavatel) ve spojení s produktem či akcí,
- právo na služby nebo právo využívat zakoupený produkt či službu ve vztahu k zařízením nebo sportovní akci,
- právo realizovat propagační činnost (soutěže, reklamní kampaně).

Podniky si skrze sponzorské aktivity plní své komunikační a marketingové cíle. Jde především o (Kunz, 2018):

- zvyšování povědomí o firmě či značce,
- nárůst stupně známosti jako partnera konkrétního sportu,

- snahu větších sympatií ke značce,
- posílení prvků image určitého sportu obecně a zejména ve spolupráci s určitým sportovním klubem.

Nová a kol. (2016) dělí sponzory do čtyř skupin – titulární sponzoři, oficiální dodavatelé, komerční partneři a regionální sponzoři.

Logo **titulárních sponzorů** je uvedeno například na dresech, v názvu sportovní arény či sportovní akce. **Oficiální dodavatelé** poskytují potřebné vybavení a dresy, část svých investovaných prostředků mohou zpět získat z prodeje replik dresů. Nejméně platí **komerční partneři**, od čehož se poté odvíjí protislužby. Finanční podpora **regionálních sponzorů** není příliš vysoká, avšak v souhrnu prezentují nemalou část příjmů od sponzorů (Nová a kol., 2016).

### 3.2.1 Formy sponzorování ve sportu

**Sponzorování jednotlivých sportovců** se nejvíce vyskytuje ve vrcholovém sportu. Sponzorská smlouva zahrnuje kromě propagace jednotlivce na svých produktech i jiné závazky, například autogramiády či akce pro spotřebitele. Sportovci je pak poskytována jak finanční pomoc, tak i materiální, a to v podobě sportovního oblečení, náčiní atd. (Čáslavová, 2020).

V případě **sponzorování sportovních týmů** sponzor nabízí především finance, sportovní vybavení, ubytovací služby či automobily. Na druhé straně tým poskytuje reklamu na dresech, propagaci prostřednictvím inzerátu apod. (Čáslavová, 2020).

U **sponzorování sportovních akcí** zřetelně stoupají varianty nabízené sponzoru. Může se jednat o vstupenky, reklamy o přestávkách či V.I.P. akce (Kunz, 2018).

Čáslavová (2020) uvádí, že nejvíce možností, které lze ze strany klubu nabídnout, přináší forma **sponzorování sportovních klubů**. Je to způsobeno hlavně tím, že klub disponuje sportovci, sportovními týmy, profesionálními odděleními či uskutečňuje sportovní akce. Klub má příležitost nabídnout například mistrovské soutěže, různé tělovýchovné služby či zvláštní akce, jako je soustředění.

**Sponzorování ligových soutěží** se v posledních letech stalo velmi atraktivním pro velké společnosti. Soutěže jsou pojmenovány podle sponzora (například Fortuna liga), využívají reklamy na všech stadionech klubů působících v dané soutěži, což má dopad jak na přímého diváka, tak i na skupinu lidí sledující masmédiá (Čáslavová, 2020).

### 3.3 Společenská odpovědnost ve sportovním průmyslu (CSR)

V dnešní době je nevyhnutelné používat zásady konceptu společenské odpovědnosti organizací. Jejich uplatnění přináší výhody nejen okolním společnostem, ale i jednotlivým sportovním organizacím, jako je získání nových fanoušků či firemních sponzorů.

Pro pojem společenská odpovědnost není formulována přesná definice, což je ovlivněno převážně tím, že její zřízení je na bázi dobrovolnosti a neexistují zde žádná stanovená omezení (Kašparová & Kunz, 2013).

Kunz (2018) ve své publikaci uvádí, že většina sportovních organizací se snaží o budování strategických partnerství nejen s podnikatelským, ale i veřejným sektorem, což vede k získání výhod win-win-win situací. Klub má možnost si zajistit investice, budovat reputaci klubu, firma si může zlepšit firemní image a benefitem pro veřejný sektor je oslovení jinak obtížně dosažitelného publika.

Dle Welforda (2005) by měla směřovat pozornost CSR zejména na dodržování pravidel fair play, nezávislost výsledků, bezpečnost účastníků sportovních akcí a diváků či zajištění kvalifikovaných trenérů.

Plášková a kol. (2009) poukazují na to, že organizace, které se rozhodnou zavést systém managementu CSR, by na něj měly nahlížet jako na proces a pro jeho úspěšné fungování je zapotřebí například:

- určit potřebné zdroje pro zavedení CSR do sportovních organizací,
- určit pravomoci i odpovědnosti při implementaci managementu CSR,
- stanovit cíle a formulovat programy k jejich naplnění ve vztahu k CSR,
- motivovat zaměstnance při plnění cílů CSR.

V minulosti bylo výrazně rozebíráno téma časté zadluženosti sportovních klubů, hlavní příčinou byl nezodpovědný přístup k financím. Odpovědní finanční manažeři se až příliš optimisticky uklidňovali tím, že se příjmy v budoucnu razantně zvýší. Jedním z hlavních důvodů, proč se klub ocitl v takové situaci, byly značně vysoké výdaje za plnění hráčských smluv či přestupy. Tyto problémy setrvávají dodnes (Kunz, 2018).

### 3.4 Ekonomika sportu

Ekonomická teorie sportu se začala rozvíjet před téměř 25 lety. První odborníci se soustředili na odhalení či potvrzení zvětšující se existence peněz ve sportu. Cílem bylo upřesnění souvislostí mezi sportem, ekonomickými a finančními toky. Dokumenty z ekonomie sportu je možné vyhledat například v oblastech finančního řízení klubů, svazů, ve veřejné správě či profesionálních klubech (Novotný a kol., 2009).

V současné době jsou výzkumy ohledně financí ve sportu řádně vyspělé či specializované, čímž je umožněno členění ekonomické analýzy dle linií současného dělení. Lze zde zmínit například (Novotný a kol., 2011):

- veřejná ekonomie sportu,
- ekonomie spotřeby,
- ekonomie sportovních služeb,
- ekonomické podmínky rozvoje sportu a sportování.

Novotný a kol. (2011) ve své publikaci uvádějí, že **veřejná ekonomie sportu** se týká zpracování státního rozpočtu, tedy toho úseku, který souvisí se sportem. Jsou zde používány obvyklé nástroje ekonomické analýzy, například analýza nákladů či kritéria započtení výdajů.

**Ekonomie spotřeby** vychází ze socioekonomických průzkumů o zákaznických a charakteristikách sportovců. Následuje zhodnocení ceny různého zboží a služeb, což je v dnešní době nevyhnutelné pro většinu sportovních oborů (Novotný a kol., 2011).

Novotný a kol. (2009) zmiňují, že oblast **ekonomie sportovních služeb** se týká diváků a cen vstupenek na zápas, výdajů, vztahů mezi sportem a televizními společnostmi (práva vysílání) či mezi televizními společnostmi a diváky sledující sportovní akce. Zahrnuje také reklamy na podporu sportu a sponzorství, agentury s cílem nalézt vztah mezi kluby, sponzory, podniky či médii.

Pod pojmem **ekonomické podmínky rozvoje sportu a sportování** jsou zařazeny studie vztahující se například k investicím do sportovního vybavení, území společně s jeho údržbou a zajištění přístupu k tomuto území, kterým může být parkoviště (Novotný a kol., 2011).

Novotný a kol. (2009) uvádějí dělení finančních zdrojů na příjmy z hlavní činnosti, doplňkové činnosti a speciální aktivity podporující financování klubu.

Dělení výdajů je velmi rozmanité a lze je členit do několika skupin. Obecně se výdaje dělí na platy hráčů a realizačního týmu, provozní náklady, platy zaměstnanců, náklady na nákup hráčů a ostatní náklady (Nová a kol., 2016).

### 3.4.1 Příjmy z hlavní činnosti

Mezi tradiční zdroje financování z hlavní činnosti tělovýchovných, tělocvičných jednot a sportovních klubů v ČR patří například členské příspěvky, dary, dotace od státu, vstupné na sportovní akce či startovné (Novotný a kol., 2009).

**Členské příspěvky** tvoří podstatnou část příjmu klubu. O výši členských příspěvků rozhoduje a schvaluje valná hromada, součástí musí být také způsob provedení. Lze je členit na 3 základní skupiny (Nová a kol., 2016):

- **zápisné**, které se platí pouze jedenkrát a to při příchodu nového člena do tělovýchovné jednoty (sportovního klubu), je to v podstatě poplatek za evidenci,
- **členské příspěvky svazové** se platí jedenkrát ročně, napomáhají k financování různých sportovních potřeb, jako jsou například tréninkové a zápasové pomůcky a vybavení,
- **oddílové příspěvky** je možné hradit jedenkrát měsíčně, častěji se ale uplatňuje platba jedenkrát ročně; tyto příspěvky se využívají pouze k financování činnosti oddílu, což je účast na sportovních soutěžích.

**Dar** je možné použít pouze v souladu s posláním a cíli organizace, tedy na vlastní činnosti uvedené ve stanovách. O jeho uplatnění rozhoduje statutární orgán spolku. Dar je možné odmítnout například v případě, že dárce od instituce požaduje protislužbu či určité zvýhodnění nebo pokud dar představuje materiální vybavení, které se vylučuje s potřebami spolku (Novotný a kol., 2011).

**Dotace od státu** prezentují vždy účelové dotace. V současnosti je vypsáno osm vládních programů státní podpory sportu. V případě tělovýchovných jednot se investované prostředky vkládají především do sportovních zařízení a na částečné pokrytí nákladů na provoz a údržbu sportovních zařízení (Novotný a kol., 2009).

Nová a kol. (2016) ve své publikaci uvádí, že **vstupné na sportovní akce** představuje jeden z tradičních peněžních zdrojů, které české tělovýchovné jednoty využívají. Zejména u ledního hokeje a fotbalu je vstupné podstatně značným příjmem, naopak u basketballu či florbalu tento příjem není výrazný a to z důvodu nízké divácké kapacity

sportovních hal, kde se tyto sporty uskutečňují. Výše vstupného se vždy odvíjí od úrovně soutěže. Pro vesnické kluby je výhodné zvolit princip dobrovolného vstupného, jelikož tím se zařazuje do kategorie darů a tím pádem je zde možnost daňového osvobození.

**Startovné** je využíváno zejména u individuálních sportů nebo na turnajích s účastí několika družstev. Tímto příjmem organizátor pokryje náklady spojené s přípravou akce (Novotný a kol., 2011).

### 3.4.2 Příjmy z doplňkové činnosti

Novotný a kol. (2009) za zdroje financování z doplňkových činností považují například sponzorské příspěvky, drobné klubové suvenýry, nájemné z klubových sportovních zařízení či bankovní půjčky.

Díky **sponzorským příspěvkům** klub zajišťuje finance na soutěže, tréninkové vybavení apod. Sponzor pak počítá s určitou protislужbou, většinou v podobě (Novotný a kol., 2009):

- loga na klubových dresech,
- loga na vstupenkách, mantinelech apod.,
- reklamy v klubových novinách či webových stránkách.

Nová a kol. (2016) ve své publikaci uvádí, že komerční aktivita v podobě **drobných klubových suvenýrů** je hospodářsky atraktivní pouze u lákavých sportů, tedy u hokejových a fotbalových klubů. Na základě dlouholeté tradice a úrovně soutěže, ve které tým působí, je založen komerční úspěch. Takovými suvenýry mohou být například přívěsky, hrnečky, plakáty, knihy či kalendáře.

Typické zejména pro Českou republiku je způsob financování z **nájemného z klubových sportovních zařízení**, jelikož v majetku tělovýchovných jednot a sportovních klubů jsou 2/3 všech sportovních zařízení (Novotný a kol., 2009).

V dnešní době mají tělovýchovné jednoty a sportovní kluby možnost využít **bankovních půjček** a jelikož vlastní určitý majetek, tak by s poskytnutím půjčky neměl nastat žádný problém. Značnou nevýhodou takového způsobu příjmu je velmi vysoké úročení. V případě nesplácení hrozí organizaci exekuce. Z tohoto důvodu se bankovním půjčkám většina klubů vyhýbá (Nová a kol., 2016).



### 3.4.3 Speciální aktivity podporující financování klubu

Speciálními aktivitami poskytující zdroje pro zabezpečení sportovního procesu jsou nesportovní a sportovní aktivity (Novotný a kol., 2009).

Nová a kol. (2016) považují za **nesportovní aktivity** taneční zábavy či diskotéky, burzy a aktivní výpomoci v místě bydliště. Zejména na vesnicích a menších městech tvoří příjmy ze společenských akcí značnou část finančních zdrojů tělovýchovných jednot a sportovních klubů. Vesnické kluby se mohou podílet na veřejných úpravách v obcích, odměnu obdrží většinou v podobě vybavení do klubovny apod.

Do **sportovních aktivit** se řadí organizování a realizace sportovních kursů a tréninkových táborů, prodej občerstvení členy klubu či akademie, kde oddíly veřejnosti předvádějí, co si během daného roku nacvičili. Jedná se zejména o gymnasty či cyklisty. Daný klub může být v roli pořadatele (Novotný a kol., 2009).

### 3.4.4 Výdaje klubu

Rozpočty klubů bezesporu nejvíce zatěžují výdaje na **platy hráčů, realizačního týmu a jednotlivých zaměstnanců**. V současné době si hráči i trenéři říkají o větší platy, než tomu bylo dříve. Většinou platí jednoduché pravidlo, klub, který nabídne vyšší plat, tam hráč či trenér přestoupí. Takové rozhodnutí může následně způsobit klubu finanční problémy. Může také nastat situace, že daný sportovec následně nebude odvádět tak kvalitní výkon, který by odpovídal tak vysoké přestupní částce (Novotný a kol., 2009).

Dle UEFA (2022) se **provozní náklady** dělí do následujících skupin:

- náklady na zápasy,
- náklady na aktiva,
- náklady na prodej,
- náklady na komerční aktivity,
- náklady na sponzoring,
- výdaje na nemovitosti a další zařízení,
- ostatní nepřirazené provozní náklady,
- výjimečné a nefotbalové náklady.

Do položky **ostatní náklady** se řadí daně, úroky či odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Hráči se neodepisují a pokud není v majetku klubu stadion, jedná se pouze

o drobné výdaje. Tato položka tvoří podíl na výdajích v rozmezí 0,5 – 8 % (Nová a kol., 2016).

## 4 Představení klubu

Tato kapitola se zabývá charakteristikou klubu TJ Svatobor Hrádek, který byl zvolen pro zpracování praktické části.

Následně zmíněné informace, pokud není uvedeno jinak, byly získány z rozhovorů s patřičnými členy klubu, z poskytnutých dokumentů či z autorčiny dlouhodobé zkušenosti získané působením v klubu.

### 4.1 TJ Svatobor Hrádek

Jedná se o fotbalový klub založený roku 1928. Prvním předsedou se stal pan Joza a tento oddíl kopané měl 14 členů. První úprava hřiště, které se používá dodnes, proběhla v roce 1935, kdy bylo i slavnostně otevřeno. V osmdesátých letech bylo v areálu hřiště vybudováno ubytovací zařízení, které je stále využíváno.

TJ Svatobor Hrádek se řadí k neziskovým organizacím, konkrétně ke spolku. Z již zmíněného členění spolků v teoretické části patří do skupiny tělovýchovných jednot. Celý název, který se uvádí ve smlouvách, fakturách a veškerých dokumentech, je tedy TJ Svatobor Hrádek, z.s.

Mezi další základní informace patří:

- sídlo: Hrádek č. ev. 20, 342 01 Hrádek,
- IČO: 48353931,
- předseda: Karel Pendl,
- počet členů organizace celkem: 124,
- počet dospělých členů: 51,
- počet dětí a mládeže do 23 let: 73.

Na následujícím obrázku je zobrazeno logo týmu. Klubovými barvami jsou žlutá a modrá.

Obrázek 1: Logo TJ Svatobor Hrádek



Zdroj: TJ Svatobor Hrádek, 2024

Účast na oblastních, okresních, krajských kolech soutěží, Olympiádě dětí a mládeže:

- I.B třída – skupina B (A-tým),
- III. třída mužů (B-tým),
- krajský přebor starších a mladších dorostenců,
- krajský přebor starších a mladších žáků,
- okresní přebor starších a mladších žáků,
- starší minižáci,
- mladší minižáci,
- předpřípravka.

Klub je členem Pošumavského sportovního sdružení Klatovy, které spojuje tělovýchovné jednoty a sportovní kluby se sídlem na území okresu Klatovy. Posláním tohoto sdružení je podporovat sport a tělesnou výchovu, zastupovat a chránit zájmy sdružených spolků či vytvářet příznivé podmínky pro provoz sportovních zařízení. Klub se stane členem následujícím postupem – vyplní přihlášku, doručí ji na adresu sdružení a následně je žádost buď schválena nebo zamítnuta. Klub z tohoto členství může čerpat tyto výhody (Pošumavské sportovní sdružení Klatovy, 2024):

- úrazové pojištění účastníků při nekomerční sportovní činnosti klubu (tréninky, soustředění, akce pořádané klubem),
- pojištění odpovědnosti trenérů,
- osvobození od placení autorských poplatků ochranným organizacím v případě použití autorských děl nebo produkcí výkonných umělců v rámci nekomerčních sportovních akcí,
- poradenství a poskytování informací v oblasti dotací, účetnictví a ekonomiky včetně pomoci při zpracování výkazů.

#### **4.1.1 Stanovy TJ Svatobor Hrádek**

Spolek s názvem TJ Svatobor Hrádek, z.s. je samostatný a dobrovolný svazek členů, kteří provozují tělovýchovu, sport, turistiku, organizační, osvětovou, hospodářskou a vzdělávací činnost.

Základním účelem TJ Svatobor Hrádek je:

- provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních a turistických aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,
- vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže,
- vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, a to zejména vlastní hospodářskou činností,
- budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,
- vést členy a ostatní účastníky tělovýchovného procesu v TJ k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel, umožnit jim širokou informovanost v oblasti tělesné kultury a kultury vůbec,
- hájit zájmy svých členů, za tím účelem spolupracovat s orgány státní správy a samosprávy, s ostatními sportovními organizacemi i jednotlivci,
- dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v místě své působnosti, zejména formou další veřejně prospěšné činnosti, a osvětovou činností.

TJ Svatobor Hrádek může vykonávat též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Prostředky získané vedlejší činností se nerozdělují. Slouží k hospodárnému využití majetku spolku a podpoře základní činnosti.

#### **4.1.2 Cíle TJ Svatobor Hrádek**

Mezi hlavní ekonomické cíle patří bezesporu dostatek finančních zdrojů k zajištění fungování celého klubu. Aby se bez potíží mohl finančně podporovat A-tým, účelně rozvíjet mládežnické týmy, kterých je v Hrádku v porovnání s okolními kluby nadprůměrně. Dále je to potřebné k fungování provozu areálu, ať už se jedná o údržbu hřiště či vytápění. Je potřeba také počítat s proplácením cestovného hráčům a trenérům nebo rodičům mládeže.

Do sportovních cílů lze zařadit úspěchy v soutěžích, což je cíl pro každé mužstvo kdekoliv. S tím je propojena motivace a přátelská atmosféra mezi hráči, realizačním týmem či trenérem a chtějí, aby předváděli kvalitní výkony, vyhrávali co nejvíce zápasů, postupovali do vyšších soutěží a klub prezentovali vhodným způsobem. Klub má také

zájem o udržení stávajících fanoušků a přilákání nových, aby podpora a oblíbenost týmů byla viditelná.

#### 4.1.3 Organizační struktura klubu

Jak již bylo zmíněno, v současné době v organizaci působí 124 členů. Z toho značnou část tvoří hráči. Je vhodné zmínit, že většina členů svou práci pro klub provádí na bázi dobrovolnosti bez požadavků určité finanční odměny.

Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, která se skládá z členů tělovýchovné jednoty starších 18ti let. Valná hromada se svolává k zasedání nejméně jedenkrát do roka.

Do kompetencí valné hromady lze zařadit zejména:

- rozhoduje o vzniku a zániku tělovýchovné jednoty,
- rozhoduje o názvu, sídle a symbolice tělovýchovné jednoty,
- rozhoduje o přijetí a změnách stanov tělovýchovné jednoty,
- volí výkonný výbor,
- projednává a schvaluje zprávu o hospodaření a majetku tělovýchovné jednoty, schvaluje rozpočet výkonného výboru a příspěvky oddílům a organizacím,
- stanoví hlavní směry činnosti tělovýchovné jednoty pro příští období,
- rozhoduje o rozdělení zisku z hospodaření nebo o způsobu pokrytí ztráty z hospodaření.

Výkonným orgánem je **výkonný výbor**, který se skládá nejméně z pěti členů volených valnou hromadou. Tento výbor zabezpečuje plnění hlavní i vedlejší činnosti tělovýchovné jednoty.

Výkonný výbor plní zejména tyto funkce:

- svolává nejméně jedenkrát ročně zasedání valné hromady,
- připravuje podklady pro jednání valné hromady, a to zejména k rozpočtu či k rozdělení dotací a příspěvků od státu,
- přezkoumává a potvrzuje či ruší rozhodnutí o přijetí či vyloučení člena,
- rozhoduje ve všech záležitostech spolku a svými rozhodnutími stanovuje povinnost členů.

**Předseda** je dle stanov statutárním orgánem, navenek vystupuje a jedná za tělovýchovnou jednotu. Za oddíl má podpisové právo. Do jeho povinností patří

stabilizace klubu, zajištění jeho financování, hledání nových sponzorů a následně s nimi uzavírat smlouvy. Dalším jeho zájmem by měla být snaha o zlepšování zázemí stadionu. Zjednodušeně lze říci, že je odpovědný za chod klubu, aby vše probíhalo s minimálními problémy a účastníci týmů tak mohli efektivně vykonávat svou činnost. TJ Svatobor Hrádek jako předseda prezentuje Karel Pendl.

**Místopředseda** zastupuje předsedu ve všech činnostech v jeho nepřítomnosti.

**Sekretář** vykonává veškeré administrativní funkce. Mezi jeho povinnosti patří vedení záznamů o všech hráčích, trenérech atd., uchovávání veškerých dokumentů, které vyžaduje sportovní svaz. Dále se podílí na plnění rozpočtu klubu, spolupracuje s pokladníkem. Pomáhá s nákupem sportovního vybavení, jako jsou například dresy či fotbalové míče.

**Kontrolní komise** dohlíží na to, zda jsou veškeré záležitosti klubu řádně vedeny a vykonávány v souladu se stanovami. Mezi tyto záležitosti patří například hospodaření tělovýchovné jednoty či nakládání s dotacemi. Kontrolu hospodaření a účetnictví provádí nejméně jedenkrát za rok.

**Pokladník** má pod kontrolou veškeré hospodaření s financemi. Konkrétně v TJ Svatobor Hrádek vyplácí cestovné, zařizuje dotace či jiné finanční prostředky a dokumenty s tím spojené, vybírá vstupné na domácích zápasech.

**Realizační tým** tvoří trenéři a jejich asistenti od A-týmu až po předpřípravku.

**Správce** zajišťuje provozní chod areálu klubu. Mezi jeho povinnosti patří údržba hrací plochy jako je sekání trávy či zavlažování hřiště, dále starost o pořádek v kabinách či areálu. Správce TJ Svatobor Hrádek si pronajímá hostinec, který je ve vlastnictví klubu a tedy mezi jeho další povinnosti patří řádné vedení tohoto prostoru, reprezentativní jednání s fanoušky či rozhodčími, nabízení kvalitního občerstvení a nápojů.

## 4.2 Sponzoring TJ Svatobor Hrádek

Získávání sponzorů dle mého názoru nepatří mezi silné stránky klubu. Příčinou tohoto problému může být absence schopného jedince, který by měl známosti v okolních firmách, který by sponzory vyhledával či kontaktoval. Mezi další důvody malého zájmu o sponzorování klubu lze zařadit nedávné neúspěchy A-týmu v soutěži, které byly vyvolány zejména odchodem hráčů do úspěšnějších klubů a poměrně velkým počtem zraněných hráčů.

Většina firemních sponzorů či majetných jedinců si při rozhodování o tom, kam bude vkládat své finanční prostředky, vybírá spíše kluby, které působí ve vyšších soutěžích a jsou tím pádem i více viditelní.

Mezi konkurenční kluby patří zejména TJ Sušice, SK Klatovy 1898, FK Horažďovice či FK Svěradice.

Významným sponzorem klubu jsou Otavské strojírny, a.s., které mají sídlo v Sušici a Horažďovicích. Zásadním elementem je fakt, že někteří hráči a trenéři pracují v této organizaci. Lze to vnímat jako snahu podpořit své pracovníky. Dalším důležitým sponzorem je Ladislav Vojta, který investuje zejména do hráčů.

Vývěska Otavských strojíren je umístěna na hřišti u fotbalových střídaček a u vchodu do areálu.

Určitě by bylo výhodné vyhledat dalšího sponzora, který by podpořil mužstvo A-týmu nebo rozvoj mládeže. Žádné jednání s takovým sponzorem ale momentálně neprobíhá.



## 5 Současné financování TJ Svatobor Hrádek

V této kapitole je podrobně popsáno financování klubu, tj. dotace, příjmy a výdaje. Dále je znázorněna rozvaha, výkaz zisku a ztráty.

### 5.1 Dotace TJ Svatobor Hrádek

Dotace klub v současnosti žádá zejména na mládež či modernizaci sportoviště. Investičních dotací TJ Svatobor Hrádek příliš nevyužívá, jelikož na velké projekty nemá požadované peníze. Investičními dotacemi se rozumí dotace na pořízení majetku nebo jeho obnovu.

Následující tabulka znázorňuje dotace poskytované Plzeňským krajem, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Národní sportovní agenturou a obcí.

Tabulka 1: Schválené dotace TJ Svatobor Hrádek

Rok	Poskytovatel	Dotační titul	Název akce	Požadováno	Schváleno
2016	Plzeňský kraj	Materiální zajištění spolkové činnosti na venkově	Nátěr střechy hráčského zázemí	95 000 Kč	20 000 Kč
2016	Obec	Příspěvek TJ			120 000 Kč
2017	Plzeňský kraj	Bezpečné branky	Bezpečné branky TJ Svatobor Hrádek	56 870 Kč	28 000 Kč
2017	Obec	Příspěvek TJ			220 000 Kč
2018	Plzeňský kraj	Podpora vybudování a modernizace sportovišť	Výměna oken	120 293 Kč	80 000 Kč

2018	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu	Příspěvek na provozní energie, trenéra a dopravu	45 000 Kč	30 000 Kč
2018	Plzeňský kraj	Bezpečné branky	Bezpečné branky TJ Svatobor Hrádek	56 870 Kč	38 000 Kč
2018	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Můj Klub	Podpora dětí a mládeže	144 500 Kč	144 500 Kč
2018	Obec	Příspěvek TJ			210 000 Kč
2019	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu	Příspěvek na provozní energie a trenéry	98 500 Kč	40 000 Kč
2019	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Můj Klub	Podpora dětí a mládeže	168 300 Kč	168 300 Kč
2019	Obec	Příspěvek TJ			180 000 Kč
2020	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu	Sportovní činnost dětí a mládeže TJ Svatobor Hrádek	196 600 Kč	100 000 Kč

2020	Plzeňský kraj	Podpora vybudování a modernizace sportovišť	Rekonstrukce kotelny	476 000 Kč	250 000 Kč
2020	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Můj Klub	Podpora dětí a mládeže	172 700 Kč	172 700 Kč
2020	Obec	Příspěvek TJ			140 000 Kč
2021	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu	Příspěvek na děti a mládež TJ Svatobor Hrádek	200 660 Kč	60 000 Kč
2021	Národní sportovní agentura	Můj Klub	Podpora dětí a mládeže	176 900 Kč	176 900 Kč
2021	Obec	Příspěvek TJ			200 000 Kč
2022	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu	Příspěvek na děti a mládež TJ Svatobor Hrádek	200 000 Kč	40 000 Kč
2022	Plzeňský kraj	Podpora spolkové činnosti	Zateplení pudy	49 848 Kč	40 000 Kč
2022	Národní sportovní agentura	Můj Klub	Podpora dětí a mládeže	147 500 Kč	147 500 Kč
2022	Obec	Příspěvek TJ			100 000 Kč

2023	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu	Příspěvek na celoroční činnost dětí a mládeže TJ Svatobor Hrádek	200 000 Kč	41 000 Kč
2023	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu – 2. kolo	Mládež TJ Svatobor Hrádek	159 000 Kč	40 000 Kč
2023	Národní sportovní agentura	Můj Klub	Podpora dětí a mládeže	196 000 Kč	196 000 Kč
2023	Obec	Příspěvek TJ			153 000 Kč

Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

Nejvíce žádostí o dotaci od Plzeňského kraje je na podporu tělovýchovy a sportu. Klub téměř každý rok získává z tohoto typu dotace průměrně 40 000 Kč. Pouze v roce 2020 se podařilo získat dotaci na sportovní činnost dětí a mládeže ve vyšší částce, a to 100 000 Kč. Dále Plzeňský kraj poskytuje dotace na podporu vybudování a modernizaci sportovišť, konkrétně na nátěr střechy, rekonstrukci kotelny či zateplení půdy.

Dotační program Můj Klub na podporu a rozvoj mládeže je každoročně vyhlašován od roku 2018. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy bylo poskytovatelem této dotace do roku 2020, od roku 2021 je tento program vyhlašován Národní sportovní agenturou. Poskytované částky vychází z výpočtů, které jsou uvedené v podmínkách pro udělení dotace. Každé věkové kategorii je poskytnuta odlišná částka.

Obec každoročně klubu poskytuje nemalou částku, průměrně 160 000 Kč.

V tabulce níže jsou uvedeny neposkytnuté dotace od Plzeňského kraje. Neposkytnuty byly pouze tři dotace, z nichž dvě byly žádány na podporu tělovýchovy a sportu.

Tabulka 2: Neposkytnuté dotace TJ Svatobor Hrádek

Rok	Poskytovatel	Dotační titul	Název akce	Požadováno
2021	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu – 2. kolo	Příspěvek na děti a mládež TJ Svatobor Hrádek	70 000 Kč
2022	Plzeňský kraj	Podpora vybudování a modernizace sportovišť	Snížení energetické náročnosti objektu	178 587 Kč
2022	Plzeňský kraj	Podpora tělovýchovy a sportu – 2. kolo	Příspěvek na děti a mládež TJ Svatobor Hrádek	82 400 Kč

Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

### 5.1.1 Dotace na rekonstrukci kotelny

Smlouva o poskytnutí účelové dotace určené na projekt Rekonstrukce kotelny je blíže popsána a to díky umožnění nahlédnout do této smlouvy.

TJ Svatobor Hrádek se označuje jako Příjemce a poskytovatel dotace jako Poskytovatel. Podkladem pro poskytnutí účelové finanční dotace je elektronická žádost Příjemce o poskytnutí dotace podaná prostřednictvím eDotace. Poskytuje se jako investiční a to do výše 80 % nákladů projektu. Příjemce je povinen zajistit, aby celková částka dotací na projekt od Poskytovatele a jiných subjektů nepřekročila 100 % celkových nákladů na projekt. V případě porušení povinností je Příjemce povinen vrátit dotaci v celé výši či část dotace Poskytovateli.

Příjemce se zavazuje při jakékoli formě publicity projektu uvádět, že byl uskutečněn za finanční podpory Plzeňského kraje.

Mezi další závazky patří povinnost:

- viditelně umístit logo Plzeňského kraje na veškeré propagační materiály související s projektem,

- umožnit Poskytovateli při realizaci projektu účast na kontrolních dnech,
- informovat Poskytovatele o termínu slavnostního uvedení projektu do provozu.

Dále se také zavazuje, že:

- logo Plzeňského kraje nebude jeho užitím zneváženo a zneužito, nedojde k poškození dobré pověsti nebo jména Plzeňského kraje,
- neposkytne oprávnění užívat logo Plzeňského kraje třetím osobám,
- bude dodržovat pravidla Rady Plzeňského kraje.

Příjemce je vždy povinen doložit evidenci čerpání dotace doklady splňující charakter účetních dokladů podle zákona o účetnictví, i když účetnictví nevede.

Majetek pořízený, zhodnocený nebo opravený za použití dotace nesmí být bez písemného souhlasu Poskytovatele po dobu 3 let od poskytnutí dotace převeden na třetí osobu, pronajat, propachtován ani jinak dán k dispozici třetí osobě. V případě porušení této povinnosti uloží Příjemci odvod ve výši 30-50 % dotace.

Z poskytnuté dotace nelze uhradit výdaje například na občerstvení, vlastní dopravu, přestupy a hostování sportovců, půjčky či dary.

## **5.2 Příjmy a výdaje TJ Svatobor Hrádek**

V této podkapitole jsou blíže popsány příjmy a výdaje klubu. Informace o těchto financích byly získány z poskytnutých dokumentů o hospodaření klubu. Znázorněny jsou také prostřednictvím tabulky.

### **5.2.1 Příjmy TJ Svatobor Hrádek**

Finanční zdroje lze dělit na příjmy z hlavní činnosti, doplňkové činnosti a speciální aktivity podporující financování klubu. Příjmy z hlavní činnosti klub získává z členských příspěvků, darů, dotací, vstupného či startovného. Příjmy z doplňkové činnosti představují sponzorské příspěvky a nájemné z klubových sportovních zařízení. Poslední zmíněný typ příjmů v současné době v klubu neprobíhá. Dříve byly v Hrádku klubem pořádány sportovní plesy, zábavy a jiné společenské akce, které významně přispěly do klubového rozpočtu.

Tabulka 3: Příjmy TJ Svatobor Hrádek 2023

<b>Příjmy</b>	<b>Částka</b>
Dotace	430 000 Kč
Členské příspěvky	125 000 Kč
Dary	97 000 Kč
Přestupy, hostování	85 000 Kč
Nájemné	479 000 Kč
Soustředění	158 000 Kč
Vstupné	21 000 Kč
Ostatní příjmy	40 000 Kč
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1 435 000 Kč</b>

Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

**Dotace** bezpochybně patří mezi důležité příjmové položky, díky kterým můžou zejména mládežnické týmy efektivně fungovat. Významné finanční částky jsou poskytovány Národní sportovní agenturou, kam se řadí například dotace Můj Klub. Z této dotace se financuje mládež, v roce 2023 od této agentury klub obdržel 196 000 Kč. Z dotací od Plzeňského kraje bylo získáno celkem 81 000 Kč. Dále klub finančně podporuje obec, která klubu poskytla 153 000 Kč.

**Členské příspěvky** tvoří nemalou příjmovou položku ve výši 125 000 Kč. Tyto příspěvky patří k důležité finanční podpoře klubu. Každý hráč je hradí jedenkrát ročně.

**Dary** poskytuje například předseda či další členové klubu, dále Výrobní obchodní družstvo Svatobor Hrádek, které přispělo částkou 5 000 Kč. Hlavní sponzor Otavské strojírny klub podpořily částkou 35 000 Kč. Z této příjmové položky bylo celkem získáno 97 000 Kč. Je zapotřebí si poskytovatele darů a sponzory neustále udržovat, jelikož patří k důležitým úsekům financování.

**Přestupy a hostování** hráčů představují příjem ve výši 85 000 Kč. Výdělnky z přestupu hráčů A-týmu tvoří 65 % této příjmové položky.

**Nájemné** klub získává z pronájmu bytů v budově, která je součástí areálu. Tyto příjmy tvoří největší příjmovou položku a to ve výši 479 000 Kč.

Úhrada za **soustředění** od hráčů činí 158 000 Kč. Každý tým, kromě B-týmu, se soustředění účastní jedenkrát do roka. Hráči B-týmu, kteří mají zájem, se mohou připojit k A-týmu.

**Vstupné**, které se vybírá na domácích zápasech A-týmu a B-týmu představuje příjem ve výši 21 000 Kč.

Do **ostatních příjmů** lze zařadit například příspěvek z Masopustu, který se každoročně v Hrádku pořádá. Z této akce byly fotbalovému klubu poskytnuty 4 000 Kč. Dále do této položky patří příspěvky z turnaje mládeže, který byl minulý rok realizován na hřišti klubu. Dalším příjmem, který tato položka zahrnuje, jsou příspěvky na sportovní oblečení. Ostatní příjmy celkově tvoří 40 000 Kč.

### 5.2.2 Výdaje TJ Svatobor Hrádek

Největší část výdajů představují náhrady trenérům, výdaje na dopravu, zajištění soustředění a provozní náklady spojené s energiemi.

Tabulka 4: Výdaje TJ Svatobor Hrádek 2023

Výdaje	Částka
Energie, vodné	156 000 Kč
Turnaje mládeže	25 000 Kč
Údržba hřiště	23 000 Kč
Vybavení	75 000 Kč
Spotřeba materiálu	143 000 Kč
Opravy	17 000 Kč
Doprava	138 000 Kč
Výdaje na reprezentaci	9 000 Kč
Přestupy hráčů	47 000 Kč
Pronájem hřiště	14 000 Kč
Soustředění	154 000 Kč
Služby	100 000 Kč



Mzdové náklady	213 000 Kč
Daně a poplatky	4 000 Kč
Dary	4 000 Kč
Odpisy	54 000 Kč
Poskytnuté příspěvky	95 000 Kč
Ostatní výdaje	4 000 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1 275 000 Kč</b>

Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

**Energie a vodné** představují výdajovou položku ve výši 156 000 Kč.

Výdaje na **turnaje mládeže**, které byly pořádány k příležitosti výročí klubu, činí 25 000 Kč.

**Údržba hřiště**, což znamená nákup hnojiva a hadic na zavlažování, tvoří výdajovou položku ve výši 23 000 Kč. Tato údržba je pro udržování kvalitního hřiště nezbytná.

Do **vybavení pro hráče** lze zařadit například pořízení sportovního oblečení či tréninkového vybavení. Nejvíce vybavení se obstarává zejména pro mládež. Na tuto položku se vynaložilo 75 000 Kč.

**Spotřeba materiálu** tvoří výdajovou položku ve výši 143 000 Kč. Do této skupiny nákladů lze zařadit nákup uhlí, provozní potřeby či vybavení ubytovny. Největší část financí se vložila do pořízení uhlí, a to ve výši 83 000 Kč.

V roce 2023 proběhla rekonstrukce fotbalových střídaček, která je zařazena do položky **opravy** a představuje náklad ve výši 17 000 Kč.

**Doprava** neboli cestovné je vypláceno rodičům dětí, hráčům A-týmu či za autobus určený k dopravě na venkovní zápas mládeže. A-tým jezdí na venkovní zápasy vlastními auty, což je hráčům následně propláceno. Za rok 2023 bylo za cestovné vypláceno 138 000 Kč.

**Výdaje na reprezentaci** byly ve výši 9 000 Kč. Do této položky se řadí výdaje na občerstvení hráčům, na valnou hromadu či na dokopnou.

V roce 2023 se uskutečnily tři **přestupy hráčů**, za které bylo zapláceno 47 000 Kč.

**Pronájem** představuje výdajovou položku ve výši 14 000 Kč. Klub si pronajímá například hřiště s umělým povrchem během zimní přípravy v okolních klubech.

Za **soustředění** pro A-tým a mládež se celkem zaplatilo 154 000 Kč.

V případě **služeb** se jedná například o praní dresů, zpracování účetnictví, startovné či telefonní poplatky. Tato nákladová položka činí 100 000 Kč.

**Mzdové náklady** tvoří největší výdajovou položku a to ve výši 213 000 Kč. Jsou zde zahrnuty náhrady trenérům či hrazení rozhodčích.

**Daně a poplatky** se v roce 2023 zaplatily ve výši 4 000 Kč.

**Dary** klub předává bývalým hráčům či významným členům klubu v případě jejich výročí. Tato nákladová položka činí 4 000 Kč.

**Odpisy** se týkají dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, bylo za ně uhrazeno 54 000 Kč.

Do **poskytnutých příspěvků** se řadí sběrný účet FAČR a přihláška členství FAČR. Za tyto příspěvky bylo zapláceno 95 000 Kč.

**Ostatní výdaje** představují pojištění a vedení účtu ve výši 4 000 Kč.

### **5.3 Ekonomická situace klubu**

Finanční situace klubu je uvedena v účetních výkazech, které se na konci každého roku předávají finančnímu úřadu. Od účetní TJ Svatobor Hrádek se mi podařilo získat rozvahu, výkaz zisku a ztráty za rok 2021 a 2022, čímž je umožněno porovnání hospodaření klubu za tyto roky. Zmíněné účetní výkazy jsou znázorněny v tabulkách níže.

### 5.3.1 Rozvaha

Tabulka 5: Rozvaha TJ Svatobor Hrádek

<b>AKTIVA</b>	<b>k 1. 1. 2021</b>	<b>k 31. 12. 2021</b>	<b>k 1. 1. 2022</b>	<b>k 31. 12. 2022</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	2 775	2 775	2 775	2 775
Stavby	2 700	2 700	2 700	2 700
Hmotné movité věci a jejich soubory	70	70	70	70
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	5	5	5	5
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>2 775</b>	<b>2 775</b>	<b>2 775</b>	<b>2 775</b>
Zásoby celkem	107	87	87	
Pohledávky celkem				98
Krátkodobý finanční majetek	84	246	246	56
Peněžní prostředky v pokladně	30	69	69	16
Peněžní prostředky na účtech	54	177	177	40
<b>Krátkodobý majetek celkem</b>	<b>191</b>	<b>333</b>	<b>333</b>	<b>154</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 966</b>	<b>3 108</b>	<b>3 108</b>	<b>2 929</b>
<b>PASIVA</b>	<b>k 1. 1. 2021</b>	<b>k 31. 12. 2021</b>	<b>k 1. 1. 2022</b>	<b>k 31. 12. 2022</b>
Jmění	2 991	2 837	2 837	2 972
Výsledek hospodaření	-154	135	135	-254
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	<b>2 837</b>	<b>2 972</b>	<b>2 972</b>	<b>2 718</b>
Krátkodobé závazky	129	136	136	211
Dodavatelé	9	25	25	94
Dohadné účty pasivní	120	111	111	117
<b>Cizí zdroje celkem</b>	<b>129</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>211</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 966</b>	<b>3 108</b>	<b>3 108</b>	<b>2 929</b>

Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

Rozvaha podává přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí, tedy přehled aktiv a pasiv k určitému datu.

Z údajů v tabulce je patrné, že klub disponuje dlouhodobým hmotným majetkem. Do této kategorie se řadí například budova, ve které jsou šatny a ubytovací prostory. Dále do tohoto majetku spadá klubová hospoda společně s jejím vybavením či fotbalové hřiště.

Za krátkodobé závazky se považují závazky se splatností kratší než jeden rok. Jako příklad těchto závazků lze uvést spotřebu vody a energie či povinnosti vůči dodavatelům.

Z výše uvedeného výkazu lze odvodit, že v roce 2021 se klub nacházel v lepší ekonomické situaci než v roce 2022.

### 5.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty TJ Svatobor Hrádek

<b>NÁKLADY</b>	<b>Celkem 2021</b>	<b>Celkem 2022</b>
Spotřebované nákupy a nakupované služby	708	1 210
Osobní náklady	192	157
Daně a poplatky	2	3
Ostatní náklady	89	167
Poskytnuté příspěvky	31	31
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 022</b>	<b>1 568</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>Celkem 2021</b>	<b>Celkem 2022</b>
Provozní dotace	522	402
Přijaté příspěvky	285	399
Tržby za vlastní výkony a za zboží	332	513
Ostatní výnosy	18	
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 157</b>	<b>1 314</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	135	-254
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>135</b>	<b>-254</b>

Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

Největší nákladovou položku v roce 2021 i 2022 představují spotřebované nákupy a nakupované služby. Do této skupiny nákladů jsou zahrnuty například opravy a udržování, náklady na cestovné či náklady na reprezentaci. Rozdíl těchto nákladů za uvedené roky se téměř zdvojnásobil. Podobná situace je i u položky ostatní náklady.

V roce 2022 se klubu podařilo zvýšit tržby za vlastní výkony a za zboží, pod čímž si lze představit příjmy z nájemného a přestupů hráčů. Naopak došlo k poklesu příjmů z dotací, přesto však tvoří největší položku výnosů.

Z výkazu zisku a ztráty je možné potvrdit závěr z podkapitoly výše, a to, že v roce 2021 si z pohledu finančního hospodaření klub vedl lépe. V roce 2021 klub vykazoval kladný výsledek hospodaření, v roce 2022 naopak, tedy záporný.

Ztráta 254 000 Kč z roku 2022 představuje závažný problém. I přes zvýšení nákladů na energie a opravy, je tato částka příliš vysoká, neboť žádná značná investice neproběhla. Je pravděpodobné, že tato finanční situace v roce 2022 byla výjimkou, jelikož následující rok už byl opět ziskový, čehož si lze všimnout v podkapitole zabývající se příjmy a výdaji. V roce 2023 klub vykazoval kladný výsledek hospodaření ve výši 160 000 Kč. V případě,

že by obdobné ztráty nastaly v budoucích letech, tak by to pro klub bylo zřejmě likvidační.

### 5.3.3 Poměrové ukazatele

Ze získané rozvahy a výkazu zisku a ztráty je možné vypočítat ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti. **Obrat aktiv** poskytuje informace, zda si podnik za sledované období vydělá na tržbách na hodnotu svých celkových aktiv. **Ukazatele likvidity** vyjadřují schopnost hradit své krátkodobé závazky v daných termínech. **Celková zadluženost** vyjadřuje míru zadluženosti podniku vůči celkovým aktivům či pasivům (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Následující výpočty pro TJ Svatobor Hrádek jsou za rok 2022.

#### Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva} = 513\,000/2\,929\,000 = \mathbf{0,18}$$

Hodnota tohoto ukazatele by dle doporučení měla dosahovat alespoň 1, čehož TJ Svatobor Hrádek nedosahuje.

#### Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky} = 154\,000/211\,000 = \mathbf{0,73}$$

TJ Svatobor Hrádek má běžnou likviditu na úrovni 0,73, doporučuje se tento ukazatel udržovat v hladině 1,5 – 2,5. Čím vyšší běžná likvidita je, tím nižší je riziko platební neschopnosti.

#### Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkové dluhy/celková aktiva} = 211\,000/2\,929\,000 = \mathbf{0,07}$$

Celková míra zadluženosti je 7procentní. Výsledek udává schopnost klubu využívat vlastní finanční prostředky.

## 5.4 SWOT analýza TJ Svatobor Hrádek

V této podkapitole jsou rozebrány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby klubu, tedy SWOT analýza.

#### **a) Silné stránky klubu**

**Známost a tradice** – klub ve fotbalové sféře působí téměř 100 let, což přispívá k tomu, že má v širokém okolí vybudované známé jméno. S jeho účastí se počítá na veškerých turnajích, akcích atd., díky vzájemné známosti jsou v některých případech snáze proveditelné přestupy. Když se řekne TJ Svatobor Hrádek, téměř každý si pod tím vybaví fotbalový klub.

**Nízké nároky na sportovní vybavení hráčů** – obecně fotbal patří k minimálně finančně náročným sportům, jinak tomu není ani v tomto klubu. Hráči potřebují pouze vhodnou fotbalovou obuv a oblečení. Veškeré tréninkové či zápasové vybavení, jako jsou například míče, pomůcky na protažení či různé fotbalové příslušenství, je hráčům poskytnuto zadarmo.

**Dobré vztahy v klubu** – jsou velmi důležité pro vzájemné fungování, Hrádek má tedy výhodu, že hráči mezi sebou nemají osobní ani sportovní problémy, většina se schází i mimo fotbal, s vedením se dokáží domluvit. Díky přátelské atmosféře je možné si půjčovat hráče z A-týmu do B-týmu či naopak, pokud je v některém mužstvu nedostatek hráčů.

**Konkurenceschopné mládežnické týmy** – jsou momentálně důležitou silnou stránkou klubu, mládež se účastní soutěží po celém kraji a několikrát dokázala, že patří ke špičce. Za Hrádek hrají i děti z okolních konkurenčních klubů a mají předpoklady k budoucí úspěšné kariéře.

#### **b) Slabé stránky klubu**

**Nedostatek finančních prostředků** – představuje dlouhodobý problém, se kterým se ale potýká téměř každý klub. Hrádek nemá dostatečné finance na přestupy či hostování kvalitních hráčů, kteří by mohli pomoci k vyšším úspěchům. Momentálně také nejsou finanční prostředky na vylepšení areálu, což by pomohlo k lepší reprezentaci klubu.

**Management klubu** – je dalším zásadním problémem, jelikož osoby, které se starají o dotace, přestupy atd. pracují pro klub dobrovolně a zadarmo. Nemohou tedy zmíněným činnostem věnovat příliš mnoho času.

**Méně kvalitní zázemí** – v porovnání s ostatními týmy TJ Svatobor Hrádek patří na nižší příčky týkající se zázemí. V areálu není tribuna, šatny jsou v zastaralém stavu a Hrádek by v tomto ohledu měl rozhodně držet krok s konkurencí.

**Nedostatek hráčů A-týmu** – v současné době se nedaří získat nové fotbalisty a na zápasy se proto musí využívat také hráčů B-týmu či dorostu. A-tým by dle autorčina názoru potřeboval alespoň tři nové hráče, aby mohl pomýšlet na postup do vyšší soutěže.

**Slabá prezentace na sociálních sítích** – zveřejňovány jsou pouze zápasy a výsledky A-týmu, ale ostatní utkání už nikoli. Klub by měl rozhodně zlepšit komunikaci s fanoušky na internetu, jelikož sociální sítě v dnešní době patří k nevyhnutelným povinnostem klubu.

#### **c) Příležitosti klubu**

**Rekonstrukce areálu** – jak už bylo zmíněno, klub nedisponuje nejvíce reprezentativním zázemím. V případě získání finančních prostředků by bylo vhodné zrekonstruovat šatny společně se sprchami, vybudovat fotbalovou tribunu či vedlejší hřiště předělat na hřiště s umělou trávou, které by následně bylo možné i pronajímat. Samozřejmě tyto úpravy vyžadují vysoké částky a byly by hotové až za několik let.

**Sponzoring** – další příležitostí je získání nových sponzorů. Kdyby se této činnosti obětoval nějaký čas navíc, je dle autorčina názoru možné pár investorů najít.

**Dotace** – nejvýnosnější dotace jsou poskytovány obcí a Národní sportovní agenturou, která každoročně vyhlašuje dotační program Můj Klub. TJ Svatobor Hrádek by se měl snažit využívat těchto dotací co nejvíce. Další příležitostí je získání investiční dotace na vylepšení areálu od Plzeňského kraje či od obce.

#### **d) Hrozby klubu**

**Konkurence okolních klubů** – v případě, že okolním klubům se bude více dařit, nabídnou výhodnější podmínky společně s platem, může se stát, že někteří hráči zejména A-týmu přestoupí. Jelikož je momentálně nedostatek těchto fotbalistů, tak by toto riziko klub mohlo velmi poškodit.

**Změna životního stylu dětí** – zatím se „trend“ hraní her na počítači či věnování se jinému sportu, v Hrádku neprojevuje, ale může to být určitá hrozba pro následující roky.

Tabulka 7: SWOT analýza TJ Svatobor Hrádek

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Známost a tradice</p> <p>Nízké nároky na vybavení hráčů</p> <p>Dobré vztahy v klubu</p> <p>Konkurenceschopné týmy mládeže</p>	<p>Nedostatek finančních prostředků</p> <p>Management klubu</p> <p>Méně kvalitní zázemí</p> <p>Nedostatek hráčů A-týmu</p> <p>Slabá prezentace na sociálních sítích</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Rekonstrukce areálu</p> <p>Sponzoring</p> <p>Dotace</p>	<p>Konkurence okolních klubů</p> <p>Změna životního stylu dětí</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024



## 6 Návrhy na zlepšení klubu

Tato kapitola je zaměřena na návrhy na zlepšení finančního řízení fotbalového klubu TJ Svatobor Hrádek. Následně je znázorněno porovnání finanční situace před návrhy a po návrzích.

### Finanční odměny hráčům

Fotbalisté A-týmu za TJ Svatobor Hrádek hrají bez finanční odměny. Z toho je tedy patrné, že hráči klub mají opravdu rádi a jsou ochotni za něj hrát i zadarmo. Pro větší motivaci a odměnu za to, že fotbalisté trénují a jezdí na zápasy ve svém volném čase, by bylo vhodné jim určitou částku vyplácet. Pokud by finanční situace klubu neumožnila hradit pravidelně, tak alespoň za vyhrané zápasy a za postup do vyšší soutěže.

Finanční odměny by také výrazně přispěly k získání nových a kvalitních hráčů. Jelikož takoví hráči, kteří by přestoupili z větších klubů, nejsou zvyklí na to, že by hráli zadarmo. K budoucím úspěchům v soutěži je zapotřebí široký kádr, který v Hrádku momentálně není. Tato investice do hráčů by se klubu mohla vrátit například v podobě většího zájmu sponzorů, jelikož díky kvalitnímu týmu je vysoká šance na účast ve vyšší soutěži.

Následující tabulka znázorňuje výši nákladů za finanční odměny hráčům v případě vyhraných a remízových zápasů. Vychází se z předpokladu, že klub by se nacházel na přední příčce a usiloval by o postup. Se zkušenostmi z minulých let by postup do vyšší soutěže představoval zisk alespoň 60 bodů, což by přibližně znamenalo 19 výher a 3 remízy. V zápasové sestavě je zhruba 15 hráčů, každý z nich by v případě výhry obdržel 300 Kč a v případě remízy 100 Kč.

Tabulka 8: Finanční odměny hráčům

Výdajová položka	Částka
Výdaje za jeden vyhraný zápas	4 500 Kč
Výdaje za 19 výher	85 500 Kč
Výdaje za jeden remízový zápas	1 500 Kč
Výdaje za 3 remízy	4 500 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>90 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tento návrh by bylo možné zrealizovat pouze v případě získání vyšších finančních prostředků, například od sponzorů, jelikož částka 90 000 Kč je poměrně vysoká.

### **Získání dalších sponzorů**

Pro klub by bylo přínosné najít další sponzory. Získané částky by se mohly využít na výše uvedený návrh, tedy na finanční odměnu hráčům.

Mezi oblíbené fotbalové sponzory se dle autorčina názoru řadí stavební firmy. V okolí Hrádku by se dalo uvažovat o firmách Rynostav či AKOSTAV. Druhým doporučením je Pekařství Rendl v Sušici. Nabídku o sponzorství by zmíněné pekařství mohlo přijmout zejména z toho důvodu, že někteří fotbalisti zde pracují. Mezi další potenciální sponzory lze zařadit Auto Kelly, KORAMEX, Cyklo Míčka, High Point, SOLODOOR či provozovatel telekomunikačních služeb FIXNET. Zmíněným firmám by z toho plynuly výhody například v podobě vyšší propagace či možnosti snížení základu daně. Sponzoři by byli umístěni u vchodu do areálu a u fotbalového hřiště, stejně jako aktuální sponzoři. Hlavní sponzor, který by přispíval nejvyšší částkou, by mohl být umístěn ještě na dresech.

V následující tabulce jsou uvedené navrhované částky, kterou by klubu sponzoři přispívali. Samozřejmě není stoprocentní, že všechny zmíněné firmy by nabídku sponzorství přijmuly.

Tabulka 9: Noví sponzoři

<b>Sponzor</b>	<b>Navrhovaná částka</b>
Rynostav x AKOSTAV	20 000 Kč
Pekařství Rendl	15 000 Kč
Auto Kelly	8 000 Kč
KORAMEX	20 000 Kč
Cyklo Míčka	7 000 Kč
High Point	7 000 Kč
SOLODOOR	15 000 Kč
FIXNET	10 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>102 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## Společná doprava

Na venkovní zápasy dojíždí A-tým vlastními auty, což je občas problémové a to z toho důvodu, že ne vždy je snadné najít nejméně pět řidičů, kteří ostatní hráče na zápas dopraví. Fanoušci na venkovní utkání dojíždí často v hojném počtu, takže by také přivítali možnost společné dopravy.

Vlastní doprava by byla ponechána u zápasů v blízkém okolí Hrádku, například do Svěradic či Horažďovic je autobusová doprava zbytečná. Na zápasy v okolí Plzně, jako například do Blovic či Starého Plzně, by byla domluvena autobusová doprava. Více vzdálená města od Hrádku se pohybují v rozmezí 45 – 60 km. Hráčům a trenérům by byla tato doprava zaplácena, fanoušci by určitou částku uhradili sami. Klub by zajišťoval dopravu u společnosti VichrTour. V tabulce níže je uvedena kompletní cena, která by byla uhrazena za cestu do Blovic a následně z Blovic.

Tabulka 10: Autobusová doprava

Společnost VichrTour	Částka
Cena Kč/km	32 Kč
Cena – 112 km	3 584 Kč
Čekání Kč/1h	250 Kč
Čekání 3 hodiny	750 Kč
<b>Celkem</b>	<b>4 334 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## Zvýšení propagace klubu

V současné době propagace klubu probíhá pouze na Facebooku, kde byla před několika lety vytvořena vlastní stránka. Zveřejňují se tam pozvánky na zápasy A-týmu a následně jejich výsledky. Fanoušci na těchto stránkách také najdou fotografie a informace ze zimního soustředění. Příležitostně jsou zveřejněny i úspěchy mládeže.

Pro zlepšení komunikace s fanoušky by bylo výhodné na facebookovou stránku více publikovat utkání a úspěchy mládeže a B-týmu. Dále by se měla zvýšit informovanost o změnách v klubu, jako například o změně realizačního týmu, příchodu či odchodu hráčů.

Dalším zásadním doporučením je vytvoření webových stránek klubu. Potenciální sponzoři, fanoušci bez přístupu na sociální sítě či lidé, kteří nemají vztah k Hrádku, ale zajímají se o fotbalové kluby v okrese Klatovy, by měli možnost se na těchto stránkách dozvědět vše o klubu. Byla by pověřena interní osoba, která by měla na starost zveřejňování veškerých informací o klubu.

Z důvodu, že významná část fanoušků a hráčů je mladšího věku, kteří se na internetu pohybují denně, by klubu prospělo založení účtu i na Instagramu. Sdílely by se zde fotografie a videa z tréninků, ze společných akcí apod.

### **Uskutečňování sportovních akcí**

Dříve se pořádaly sportovní plesy v Hostinci u Hánů v Hrádku. Po jeho uzavření se tato akce konala v restauraci Zlatá Otava v Sušici. I přes hojnou účast se ples uspořádal pouze jednou, v dalších letech už nikoli. Nejen, že sportovní plesy sblíží tým a fanoušky, zlepšují atmosféru v klubu, ale také je to další možnost přivýdělku. Zároveň je to šance ke zvýšení povědomí o klubu, což může následně pomoci při hledání nových sponzorů.

Dle autorčina názoru je restaurace Zlatá Otava aktuálně nejvhodnějším místem k obnově plesů. Byl by pronajat celý prostor restaurace, klub by zajistil malé občerstvení a součástí by také byla tombola. Se získáním cen do tomboly v minulých letech nebyl žádný problém, tudíž je předpoklad snadné domluvy i v současné době. Mezi cenami se často objevovaly produkty související se sportem, jako například fotbalové míče či sportovní oblečení. Dále mezi oblíbené patřily dárkové poukazy do wellness či restaurace. Na ples by byla také domluvena kapela Orchidea, která se již v minulých letech osvědčila.

V následující tabulce jsou uvedeny přibližné částky vztahující se k této akci. Nelze s jistotou určit počet zúčastněných osob, ale očekáváno by bylo 150 lidí.

Tabulka 11: Sportovní ples – příjmy klubu

<b>Příjmy z plesu</b>	<b>Předpokládaná částka</b>
Vstupné na osobu	200 Kč
Vstupné celkem (150 lidí)	30 000 Kč
Tombolové lístky celkem (100 ks)	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>35 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 12: Sportovní ples – výdaje klubu

Výdaje na ples	Předpokládaná částka
Kapela	15 000 Kč
Malé občerstvení	10 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>25 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulek výše je zřejmé, že klubu by se vyplatilo znovu pořádat sportovní plesy. Z této akce by měl výtěžek 10 000 Kč.

### Úprava zázemí

V porovnání s ostatními okolními kluby areál TJ Svatoboru Hrádek nepatří k nejvíce reprezentativním. Jedním z návrhů je oprava šaten, které jsou již několik let ve stejném stavu. Hráči Hrádku by se rozhodně cítili komfortněji v kvalitnějším zázemí, na soupeře by to také udělalo lepší dojem, než do teď.

Dalším návrhem je vybudování tribuny pro fanoušky. Ať už z toho důvodu, že tribuna zkrátka k fotbalu patří nebo z důvodu malého počtu míst k sezení na fotbalovém utkání. Tribuna by stačila o menších rozměrech pro 80 lidí, jelikož na domácí zápasy chodí v průměru 120 osob.

Výhodné pro klub by také bylo zřízení hřiště s umělým povrchem. TJ Svatobor Hrádek má dvě hřiště, hlavní a vedlejší. Hlavní hřiště dlouhodobě správce udržuje ve velmi dobrém stavu. Vedlejší plocha by se předělala na hřiště s umělou trávou. Plyne z toho několik výhod, klubu by v zimní přípravě odpadly náklady za pronájem takového hřiště. Namísto domlouvání a financování plochy na přátelská utkání v Sušici či v Klatovech, by se takové zápasy konaly v Hrádku. Klubu by z toho mohly plynout i dlouhodobé příjmy v podobě pronájmu vlastního hřiště s umělým povrchem.

Všechny zmíněné úpravy představují vysoké částky, tudíž by projekty musely být financovány obcí či prostřednictvím dotací.

### Změna žádosti o dotace

V páté kapitole, která se v úvodu zabývá dotacemi, si lze všimnout, že klub od Plzeňského kraje žádá vysoké částky, které nikdy v plné výši nebyly schváleny. Od roku 2016 bylo

žádáno celkem 1 954 641 Kč a poskytnuto pouze 807 000 Kč, což je zhruba 40 %. Ideální je získání alespoň 80 %, čili dvojnásobek aktuálního poměru.

Efektivnější by tedy byly žádosti o realistické částky, jelikož hodnotitel na příliš vysoké částky může reagovat negativně a následně úmyslně poskytnout o dost méně.

### **Nábor mladých hráčů**

Od Národní sportovní agentury kluby s mládeží získávají poměrně vysoké částky, konkrétně z programu Můj Klub. Bylo by tedy finančně výhodné každoročně pořádat nábor mladých hráčů. Ať už z důvodu, že klub bude pravidelně tímto programem financován anebo z důvodu, že v budoucích letech mohou klubu, v případě oboustranného zájmu, plynout další příjmy, pokud tito hráči přestoupí do jiného klubu. V mladém věku mohou hráči zjistit, že fotbal není sportem pro ně vhodným a v klubu skončí. V případě získání dalších hráčů z náboru, nebude toto rozhodnutí pro klub ohrožující.

Tento dotační program lze uplatnit na mládež ve věku 4 až 19 let. V následující tabulce jsou uvedeny podmínky pro získání této dotace. Následně je znázorněn výpočet.

Tabulka 13: Podmínky Můj Klub

Kategorie	Věk	Účast
1.1	4-15	trénink min. 1x týdně
2.1	6-19	trénink min. 2x týdně + min. 6 soutěžních dnů
2.2	11-16	trénink min. 2x týdně + min. 6 soutěžních dnů

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

**Kategorie 1.1:** počet sportovců x 900 Kč

**Kategorie 2.1:** počet sportovců x 3 500 Kč

**Kategorie 2.2:** počet sportovců x 4 500 Kč

## **6.1 Porovnání**

Tato podkapitola znázorňuje porovnání finanční situace klubu před uvedenými návrhy a po návrzích.

**Finanční odměny hráčům** – tato položka by představovala výdaj ve výši 90 000 Kč.

**Získání dalších sponzorů** – počítá se s předpokladem, že od sponzorů by bylo získáno alespoň 80 000 Kč z celkových 102 000 Kč, které byly navrženy.

**Společná doprava** – autobusová doprava by byla využita na čtyři venkovní zápasy:

- Blovice – 4 334 Kč,
- Starý Plzenec – 3 950 Kč,
- Losiná – 3 822 Kč,
- Spálené Poříčí – 3 310 Kč.

Hráčům a trenérům by byla tato doprava klubem hrazena, byl by to tedy výdaj ve výši 15 416 Kč. Jelikož by tato doprava byla určena i fanouškům, kteří by si ji platili sami ve výši 200 Kč/1 zápas, představovalo by to příjem 12 000 Kč/4 zápasy, za předpokladu, že by tuto možnost využilo alespoň 15 fanoušků.

V roce 2023 se na venkovní zápasy jezdilo pěti vlastními auty, což tvořilo výdaj ve výši 10 600 Kč na tyto čtyři zápasy. Společná autobusová doprava by byla výdajem ve výši 3 416 Kč. Náklady na dopravu by tedy byly sníženy o 7 184 Kč.

**Uskutečňování sportovních akcí** – ze sportovního plesu by se příjmy zvýšily o 10 000 Kč.

**Pronájem hřiště s umělým povrchem** – tento příjem by klub nezískal v následujícím roce, ale až v dalších letech po vybudování, tudíž není v porovnání zahrnut.

**Změna žádosti o dotace** – namísto požadované celkové částky 359 000 Kč by byla zažádána téměř polovina, tedy 180 000 Kč. Předpokládaná schválená částka je 150 000 Kč, což by byl značný rozdíl, jelikož v roce 2023 klub získal pouze 81 000 Kč. Tento rozdíl by činil 69 000 Kč.

**Nábor** – ideální počet by byl 15 přihlášených dětí ve věku 4-15 (dotace 13 500 Kč), 20 dětí ve věku 6-19 (dotace 70 000 Kč) a 10 dětí ve věku 11-16 (dotace 45 000 Kč). Celkem by tedy bylo z programu Můj Klub získáno navíc 128 500 Kč.

V následujících tabulkách je znázorněn stav v roce 2023 a předběžný stav v roce 2025, ve kterém by byly aplikovány uvedené návrhy.

Tabulka 14: Porovnání výdajů

Výdaje	Částka 2023	Změna	Částka 2025
Doprava	138 000 Kč	snížení o 7 184 Kč	130 816 Kč
Mzdové náklady	213 000 Kč	zvýšení o 90 000 Kč	303 000 Kč
Nezměněné výdaje	924 000 Kč		924 000 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>1 275 000 Kč</b>	<b>+ 82 816 Kč</b>	<b>1 357 816 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka 15: Porovnání příjmů

Příjmy	Částka 2023	Změna	Částka 2025
Dotace	430 000 Kč	zvýšení o 197 500 Kč	627 500 Kč
Dary	97 000 Kč	zvýšení o 80 000 Kč	177 000 Kč
Ostatní příjmy	40 000 Kč	zvýšení o 10 000 Kč	50 000 Kč
Nezměněné příjmy	868 000 Kč		868 000 Kč
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1 435 000 Kč</b>	<b>+ 287 500 Kč</b>	<b>1 722 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulek výše je viditelné, že náklady klubu by se zvýšily o téměř 83 000 Kč, což není příliš razantní změna v porovnání se zvýšením příjmů. V roce 2023 byl klub v zisku 160 000 Kč, v roce 2025 by se předpokládal zisk téměř 365 000 Kč. Není to samozřejmě přesná částka, jelikož nelze s jistotou tvrdit, že například náklady na energie, opravy a udržování či na soustředění budou podobné. To samé lze říci o příjmech, některé se mohou zvýšit, některé naopak zvýšit. Uvedené návrhy ale mohou rozhodně klubu pomoci s finančním řízením či se zvýšením viditelnosti klubu, což souvisí i s jeho úspěchy v soutěži.



## Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem Podpora podnikání sportovní organizace. Cílem této práce bylo zhodnotit financování fotbalového klubu TJ Svatobor Hrádek a následně navrhnout opatření ke zlepšení hospodaření klubu v závislosti na provedené finanční analýze.

Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část byla uspořádána do tří kapitol. První kapitola se zaměřovala na neziskový sektor, jelikož fotbalový klub TJ Svatobor Hrádek spadá do kategorie spolku. Druhá kapitola vymezovala základní pojmy související se sportem. V poslední kapitole teoretické části byl rozebrán sportovní marketing, společenská odpovědnost ve sportovním průmyslu a ekonomika sportu.

Praktická část se v první kapitole věnovala představení klubu, popisem cílů a organizační struktury. Následně byl vymezen sponzoring klubu. Druhá kapitola se zabývala využíváním dotací, příjmy a výdaji, součástí této kapitoly byla také rozvaha, výkaz zisku a ztráty, SWOT analýza klubu. Poslední kapitola praktické části obsahovala návrhy na zlepšení finančního řízení fotbalového klubu a následně bylo znázorněno porovnání finanční situace před návrhy a po návrzích.

Na základě zjištěných informací bylo navrženo celkem osm návrhů. Prvním návrhem byly finanční odměny fotbalistům A-týmu, což by mělo přispět k získání nových a kvalitních hráčů, se kterými by byla pravděpodobnost úspěchů ve vyšší soutěži vysoká. Následně bylo navrženo získání nových sponzorů, kteří by pomohli s financováním klubu. Dalším návrhem byla společná autobusová doprava na zápasy v okolí Plzně. Vhodná by také byla vyšší propagace klubu, konkrétně na facebookových stránkách, pro mladší fanoušky by byl založen účet na Instagramu. Další možností jak podpořit financování klubu je uskutečňování sportovních akcí, například plesy. Následně byla navržena úprava zázemí, jako oprava šaten, vybudování tribuny či zřízení hřiště s umělým povrchem, které by bylo následně i pronajímáno. Poslední dva návrhy se týkaly dotací, prvním doporučením bylo požadovat nižší částky od Plzeňského kraje, druhým doporučením byl každoroční nábor mladých hráčů, na které se vztahuje dotační program Můj Klub. Z porovnání finanční situace před návrhy a po návrzích vyplynulo, že uvedené návrhy mohou klubu značně pomoci s efektivnějším hospodařením či úspěchy ve vyšší soutěži.

## Seznam použitých zdrojů

- Beličková, K., & Bukovová, S. (2007). *Ekonomika tretieho sektora*. Merkur.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. rozš. vyd.). Grada Publishing.
- Cambridge Dictionary (2023). *Football*. Dostupné 18. 10. 2023 z <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/football>
- Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.
- Durdová, I. (2012). *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Technická univerzita Ostrava.
- Fotbalová asociace České republiky (2023). *Přestupní řád Fotbalové asociace České republiky*. Dostupné 12. 10. 2023 z <https://www.fotbal.cz/facr/novelizace-prestupniho-radu-s-ucinnosti-od-1-2-2023/a17742>
- Gembík, M. (2020). *Zdanění sportovce*. Daně pro lidi. <https://www.daneprolidi.cz/aktualita/zdaneni-sportovce-ak.htm>
- Hejduková, P. (2015). *Veřejné finance: teorie a praxe*. C. H. Beck.
- Janko, M. (2023). *Chut' sportovat se vrací. Svazům přibývá členů, táhne florbal, volejbal i judo*. Deník.cz. <https://www.denik.cz/cesi-v-cislech/nejpopularnejsi-sport-cr-fotbal-judo-krpalek-vojelbal-florbal-sportovci-okresy.html>
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing.
- Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Grada Publishing.
- Kureš, J., Hora, J., Skočovský, M., & Zahradníček, J. (2022). *Pravidla fotbalu*. Fotbalová asociace České republiky. <https://www.fotbal.cz/rozhodci/pravidla-fotbalu/p467>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing* (3.rd ed.). Human Kinetics.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita.
- Novotný, J., Boukal, P., Vávrová, H., Lukešová, J., Lukeš, M., & Novák, T. (2004). *Ekonomika a řízení neziskových organizací: (zejména nevládních organizací)*. Oeconomica.
- Novotný, J., Eysseltová, S., Fukalová, N., Hobza, V., Kotáb, J., Marešová, K., Nekola, J., Novák, T., Provazníková, R., Ščík, A., & Vltavská, K. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer ČR.
- Novotný, J., Hobza, V., Novák, T., Chvojka, P., & Komínek, T. (2009). *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Oeconomica.
- Oficiální portál mládeže SH ČMS (2023). *Výzva Můj Klub 2023*. Dostupné 12. 10. 2023 z <https://mladez.dh.cz/index.php/dotace/muj-klub-2023/1087-vyzva-muj-klub-2023>

Plášková, A., Nejedlo, T., Hykš, O., & Ryšánek, P. (2009). *Společenská odpovědnost firem (CSR): aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Národní informační středisko podpory kvality.

Pošumavské sportovní sdružení Klatovy (2024). *O sdružení*. Dostupné 13. 4. 2024 z <https://www.pssklatovy.cz/o-sdruzeni/>

Sportovní fenomén jménem fotbal (n.d.). <https://www.kvrezac.cz/clanky/detail/sportovni-fenomen-jmenem-fotbal.htm>

Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maťátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Wolters Kluwer ČR.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.

Tetřevová, L. (2008). *Veřejná ekonomie*. Professional Publishing.

UEFA (2022). *The European Club Footballing Landscape*. Dostupné 15. 11. 2023 z [https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master\\_bm\\_high\\_res\\_20220203104923.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf)

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. rozš. vyd.). Management Press.

Welford, R. (2005). *Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia*. Journal of Corporate Citizenship.

Zákony pro lidi (2023). *Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu*. Dostupné 12. 10. 2023 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Schválené dotace TJ Svatobor Hrádek .....	33
Tabulka 2: Neposkytnuté dotace TJ Svatobor Hrádek .....	37
Tabulka 3: Příjmy TJ Svatobor Hrádek 2023 .....	39
Tabulka 4: Výdaje TJ Svatobor Hrádek 2023 .....	40
Tabulka 5: Rozvaha TJ Svatobor Hrádek .....	43
Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty TJ Svatobor Hrádek .....	44
Tabulka 7: SWOT analýza TJ Svatobor Hrádek .....	48
Tabulka 8: Finanční odměny hráčům .....	49
Tabulka 9: Noví sponzoři .....	50
Tabulka 10: Autobusová doprava .....	51
Tabulka 11: Sportovní ples – příjmy klubu .....	52
Tabulka 12: Sportovní ples – výdaje klubu .....	53
Tabulka 13: Podmínky Můj Klub .....	54
Tabulka 14: Porovnání výdajů .....	56
Tabulka 15: Porovnání příjmů .....	56

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Logo TJ Svatobor Hrádek .....	27
--	----

## **Abstrakt**

Bělochová, L. (2024). *Podpora podnikání sportovní organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** ekonomie sportu, fotbal, sponzoring, sport, sportovní organizace

Tato bakalářská práce je zaměřena na podporu podnikání sportovní organizace. Cílem této práce je zhodnotit financování fotbalového klubu TJ Svatobor Hrádek a následně navrhnout opatření ke zlepšení finančního řízení klubu. V teoretické části se autor zabývá vymezením základních pojmů o sportovních organizacích, sportu a jeho managementu, sponzoringu a následně o problematice financování sportovních klubů. V praktické části je charakterizován zvolený klub TJ Svatobor Hrádek. Dále se autor věnuje analýze financování organizace, jsou zde uvedeny dotace, příjmy a výdaje klubu. Následně jsou znázorněny účetní výkazy, kterými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. V závěru práce autor navrhuje možnosti na zvýšení prosperity fotbalového klubu.

## **Abstract**

Bělochová, L. (2024). *Supporting the Business of a Sports Organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** sport economics, football, sponsorship, sport, sport organizations

This bachelor thesis focuses on the business support of a sports organization. The aim of this thesis is to evaluate the financing of the football club TJ Svatobor Hrádek and then to propose measures to improve the financial management of the club. In the theoretical part, the author deals with the definition of basic concepts of sports organizations, sport and its management, sponsorship and then the issue of financing sports clubs. In the practical part the chosen club TJ Svatobor Hrádek is characterized. Furthermore, the author analyses the financing of the organisation and presents the subsidies, income and expenses of the club. Subsequently, the financial statements, which are the balance sheet and profit and loss statement, are presented. At the end of the thesis, the author suggests ways to increase the prosperity of the football club.