

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Organizování a finanční řízení sportovní
organizace**

**Organizing and financial management of a sports
organization**

Tomáš Kotva

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Organizování a finanční řízení sportovní organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23.04.2023

v. r. *Tomáš Kotva*

Zásady pro vypracování práce

1. Uveďte základní specifika řízení sportovních organizací se zaměřením na jejich organizování, financování a finanční řízení.
2. Charakterizujte zvolenou sportovní organizaci.
3. Zhodnoťte vnější vlivy působící na chod dané organizace a její financování.
4. Analyzujte jednotlivé manažerské aktivity související s finančním řízením této organizace.
5. Zhodnoťte způsoby a aktuální možnosti financování zvolené sportovní organizace.
6. Uveďte návrhy na zlepšení finančního řízení sportovní organizace a zvýšení její prosperity.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi při psaní bakalářské práce poskytla.

Obsah

Úvod	6
1 Význam sportu pro společnost.....	8
1.1 Definice sportu	8
1.2 Fotbal.....	9
2 Základní pojmy managementu.....	10
2.1 Charakteristika pojmu management a dalších klíčových pojmů.....	10
2.1.1 Manažerské funkce	11
2.2 Definice managementu sportu.....	14
2.2.1 Manažer	16
2.2.2 Sportovní manažer	16
2.3 Koncepce podpory sportu 2016 – 2025	17
2.3.1 Strategické cíle koncepce podpory sportu 2016-2025	17
2.3.2 Dotační politika.....	19
2.4 Ekonomika sportu	20
2.5 Financování sportu	21
2.5.1 Podíl vlády ČR na financování sportu	21
2.5.2 Sponzorství ve sportu.....	22
2.5.3 Komercializace sportu	23
2.5.4 Financování spolku	24
2.5.5 Sportovní organizace a bankovní úvěry.....	25
2.6 SWOT analýza	25
3 Spolek.....	28

4	Analýza SK Slavia Vejprnice.....	31
4.1	SK Slavia Vejprnice.....	31
4.1.1	Historie SK Slavia Vejprnice.....	31
4.1.2	Cíle SK Slavia Vejprnice.....	32
4.1.3	Analýza makroprostředí.....	33
4.2	Stanovy SK Slavia Vejprnice.....	35
4.3	Organizační struktura klubu.....	37
4.4	Využívání sponzoringu v SK Slavia Vejprnice	40
4.5	Granty a dotace SK Slavia Vejprnice.....	41
4.6	Příjmy a výdaje SK Slavia Vejprnice.....	42
4.6.1	Příjmy SK Slavia Vejprnice.....	43
4.6.2	Výdaje SK Slavia Vejprnice	45
4.7	Ekonomická situace klubu	47
4.7.1	Poměrové ukazatele	49
4.8	SWOT analýza SK Slavia Vejprnice	50
5	Návrh na zlepšení SK Slavia Vejprnice	56
	Závěr	65
	Seznam použitých zdrojů	67
	Seznam tabulek	69
	Seznam obrázků	70

Úvod

Nejoblíbenějším kolektivním sportem je celosvětově bezpochyby fotbal. Díky své jednoduchosti a dostupnosti je masově rozšířen po celém světě. Na profesionální úrovni se stává důležitým faktorem ekonomickým i politickým, ale může být také využíván jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy v rámci rekreačních a rekondičních aktivit. SK Slavia Vejprnice je jednou z mnoha sportovních organizací, která funguje v Plzni. Aby úspěšnost sportovní organizace byla dosažena, musí být účinně využívány veškeré prostředky.

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma Organizování a finanční řízení sportovní organizace SK Slavia Vejprnice a návrhy na jeho zdokonalení, jelikož jsem hrající člen tohoto fotbalového klubu. Cílem práce je zhodnotit organizování a financování sportovní organizace a navrhnout případná doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení ekonomické situace v klubu.

Tato práce byla členěna do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části byl definován pojem sport a fotbal. První kapitola teoretické části se zabývala úvodem do managementu a jednotlivými manažerskými funkcemi. Druhá kapitola se zabývala úvodem do managementu a jednotlivými manažerskými funkcemi, managementem ve sportu a vymezením základních pojmů souvisejících s daným tématem. Dále byla představena koncepce sportu a její strategické cíle. V dalších kapitolách se práce zaměřila na ekonomiku sportu, financování sportu, marketing sportu a SWOT analýzu. V poslední kapitole byl definován spolek a byly popsány jednotlivé orgány spolku. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury a odborných studií v oblasti financování sportu.

V praktické části byl popsán klub SK Slavia Vejprnice a jeho historie. V první kapitole byly představeny stanovy klubu a jeho sportovní a ekonomické cíle. Dále byl definován sponzoring v klubu, využívání grantů a dotací. Poslední dvě podkapitoly praktické části se zabývaly příjmy a výdaji klubu, ekonomickou situací klubu a SWOT analýzou klubu. Na základě výsledků byla předložena doporučení, která mohou pomoci ke zlepšení ekonomické situace v klubu. Pro dosažení cílů byla v práci použita kvalitativní metoda

výzkumu. Potřebná data byla získána z interních finančních dokumentů poskytnutých členy spolku a prostřednictvím rozhovoru s předsedou klubu Jiřím Valenčatem.

1 Význam sportu pro společnost

1.1 Definice sportu

Samotné slovo "sport" vzniklo z latinského „disportare“ - bavit se, trávit příjemně volný čas. Ve 14. století se začalo užívat v anglo-francouzštině pojmu „disport“, který označuje zábavu, uvolnění, věci nevážné povahy.

V současnosti je sport stále více uznáván i jako účinný prostředek, který může pomoci k pozitivním změnám ve společnosti, a to především díky své popularitě, respektive značnému dopadu na širokou veřejnost a obzvláště mladou generaci. Sport je významným společenským jevem, je charakteristický jednak svými specifickými vlastnostmi, jednak svým postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života. Sport se výrazně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a současně na sebe soustřeďuje pozornost a zájem širokých vrstev obyvatelstva. (Durdová, 2015)

V posledních letech je sport také daleko více uznáván i jako velmi účinný nástroj, který může pomoci k pozitivním změnám ve společnosti, a to jak na místní, regionální, národní či mezinárodní úrovni. Prostřednictvím sportu, zejména pak významných mezinárodních sportovních událostí jsou globálně šířeny důležité hodnotové ideje či se upozorňuje na celou řadu závažných společenských problémů, které se týkají nejen světa sportu. Navíc může v případě významných sportovních úspěchů, místních sportovních týmů či sportovců, posilovat či přinášet radostný pocit sounáležitosti u místního obyvatelstva daného města či regionu. (Kunz, 2020)

Velmi často bývá vyzdvihován pozitivní dopad sportu v celosvětovém humanitárním, rozvojovém a mírovém úsilí. Sport lze považovat za jedinečný nástroj všestranného rozvoje jedince. Nabízí možnost seberealizace, rozvíjí senzomotorické schopnosti či napomáhá ve výcviku sebekontroly, sebeovládání, posilování vůle i odolnosti. (Kunz, 2018)

1.2 Fotbal

Kořeny sportu ve stylu dnešního fotbalu můžeme hledat zhruba v osmnáctém století, kdy v Anglii začal být fotbal brán jako součást výuky na školách. Fotbal se poprvé představil roku 1900 na neoficiálním olympijském turnaji. První mistrovství světa ve fotbale se konalo již roku 1930, a to v Uruguayi. (Maisner a kol., 2019, s. 87)

Maisner a kol. (2019) dále uvádí, že fotbal je celosvětově bezpochyby nejoblíbenějším kolektivním sportem. Pro svou jednoduchost a dostupnost je masově rozšířen po celém světě. Na profesionální úrovni je fotbal důležitým faktorem ekonomickým i politickým, může ale sloužit i jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy v rámci rekreačních a rekondičních aktivit. Profesionální fotbal je pak velmi významný i z hlediska diváků, neboť se jedná o sport, který je jedním z nejsledovanějších na světě.

Ve světě fotbalu se točí obrovské množství finančních prostředků, kdy nejlepší kluby si mohou dovolit utrácet astronomické částky za ty nejvýkonnější hráče světa. Téměř každý rok jsme svědky překonávání nových rekordů jak v částkách vynaložených za hráče při přestupu, tak v platech, které jsou sportovcům vypláceny. Fotbal je z ekonomického hlediska jedním z nejvýznamnějších sportovních odvětví a také významným sportem z hlediska sportovního práva. Může sloužit jako ukázka typického organizačního uspořádání sportovní disciplíny od národních sportovních organizací, národních federací, regionálních nadnárodních federací a mezinárodních sportovních asociací. (Maisner a kol., 2019, s. 87)

2 Základní pojmy managementu

Následující kapitola bude zaměřena na popis manažerských funkcí. Nejprve bude zmíněna definice managementu a pak dalších klíčových pojmů.

2.1 Charakteristika pojmu management a dalších klíčových pojmů

Výraz management lze chápat ve třech významových rovinách (Blažek, 2014, s. 16-17):

- proces řízení,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení.

Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí.

Existuje bezpočet definic managementu. Zde jsou uvedeny dvě:

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donelly a kol., 1997, s. 24)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 16)

Čáslavová také zmiňuje: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů“. (Čáslavová, 2021)

K přiblížení názorové pestrosti v chápání pojmu "management" byly vybrány další definice tohoto pojmu z odborné literatury. Tyto definice lze rozdělit zhruba do tří skupin, přičemž každá skupina zdůrazňuje něco jiného. Jedná se o tyto skupiny (Blažek, 2014):

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

Do první skupiny, preferující úlohu **vedení lidí**, je možno zařadit pojetí:

„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných“ .
(Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 12)

Ve druhé skupině, akcentující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, lze uvést pojetí takto:

„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 12)

Příkladem je definice managementu, která především poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce:

„Management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 12)

2.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako (Blažek, 2014):

- a) Plánování,
- b) Organizování,
- c) Výběr a rozmístění spolupracovníků,
- d) Vedení lidí,
- e) Kontrolu.

a) Plánování

Plánování je první z pěti uvedených sekvenčních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu ve stanoveném čase na požadované úrovni. Klíčovými body pro zadání, a pak plnění plánu jsou jeho cíle, postupy a zdrojové

předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 74)

Důležité je také strategické plánování, které umožňuje sportovním organizacím např. rozhodnout, zda má sportovní klub fungovat jako občanské sdružení či jako forma obchodní společnosti, protože to se v budoucnu promítne do finanční daňové sféry a zprostředkovaně do další oblasti. Dále umožňuje definovat skupiny osob, které pomáhají organizaci s uskutečňováním stanovených cílů. Jsou to např. sportovci, sponzoři, diváci, příznivci, zákazníci. (Durdová, 2012)

b) Organizování

Organizování a organizační struktura by měly vytvářet prostředí pro efektivní realizaci a naplňování jejich účelu. Organizační struktury, které tu vznikají, reflektují stav samosprávy a demokracie. Na fungování orgánů se významně podílejí sami členové, kteří byli zvoleni do příslušných funkcí. Vysoký stupeň volnosti v tvorbě organizační struktury, má pak v praxi za následek jejich různou kvalitu z hlediska fungování. Problematickým místem je stanovení pravomoci a odpovědnosti, která často není přesně vymezena a nejvíce chyb se projevuje v dělbě činností na horizontální a vertikální úrovni, kdy vznikají problémy typu zdvojování funkcí nebo naopak jejich nedostatečné pokrytí. (Čáslavová, 2020)

Spolupráce kvalitních pracovníků bude mnohem efektivnější v jasně vytvořené organizační struktuře, kde každý bude znát svoji úlohu v týmové operaci a vzájemný vztah s ostatními. V tomto smyslu chápeme organizování jako (Durdová, 2012):

- identifikaci a kvalifikaci požadovaných činností,
- souhrn činností nutných k dosažení cílů,
- přiřazení manažera k určité skupině činností s pravomocí dozoru nad nimi,
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

Organizování a organizační struktura ve sportovních klubech musí vytvářet prostředí vhodné a směřující k naplňování cílů organizace. Kluby si ustanovují cíle sportovní, ekonomické a často i sociální a přitom vycházejí ze svých finančních možností. Ty kluby, které mají lepší finanční zázemí, si stanovují vyšší, prestižnější a dlouhodobější cíle než kluby s finančními problémy. Přitom sportovní cíle se týkají zviditelnění sportu nebo sportů, které klub provozuje, důraz je kladen na úspěchy a umístění družstev a

jednotlivců, doplňování sportovců a jejich sportovní růst, rozvoj vlastní členské základny. Ekonomické cíle jsou orientovány na vytváření finančních zdrojů, které by mohly zajistit plnění sportovních cílů, vytvářet optimální podmínky v organizaci včetně materiálového zabezpečení. (Durdová, 2012)

c) **Organizační struktura** je důležitá pro správné definování postavení placených lidí i dobrovolníků v procesu plnění úkolů, rozhodování, spolupráce, úrovni odpovědnosti a mechanismů výkaznictví ve sportovních organizacích. (Nová a kol., 2016, s. 88)

Se stále výraznějším pronikáním tržní ekonomiky do oblasti sportu si sportovní organizace uvědomují rostoucí roli organizování a organizačních struktur. Řídící pracovníci si začínají být vědomi toho, že nedostatky v organizační struktuře (např. zdvojené vykovávání některých funkcí nebo naopak absence jejich realizace) stojí mnoho peněz a nepodporuje plnění **cílů sportovní organizace**. (Čáslavová, 2009)

Podle Čáslavové, si tuto situaci stále více začínají uvědomovat především obchodní společnosti ve sportu, kde je výraznější zohledňování prosperity těchto organizací z hlediska naplnění jejich sportovních a sociálních cílů, tedy pozice vnitřního prostředí. Naopak z vnějšího prostředí je často vyvíjen tlak na občanská sdružení ze strany sponzorů, kteří mají evidentní zájem na to, aby byly precizně realizovány a zaznamenávány finanční toky. (Čáslavová, 2009)

Sportovní instituce si v realizaci své činnosti nevystačí pouze se zdroji z veřejného sektoru, ale právě proto, aby mohly splnit své sportovní a sociální cíle, vytváří si vlastní zdroje. Tvorba těchto zdrojů je podmíněna i celou řadou aktivit, které nemají co do činění s hlavní sportovní činností organizace vůbec, a nebo pouze okrajově. (Čáslavová, 2009)

d) Výběr, rozmíst'ování a vedení pracovníků

Rozsah a typ organizace určují ve sportu strategii řízení lidských zdrojů, ale všechny sportovní organizace (sportovní ligy, kluby, asociace, pořadatelé sportovních událostí, řídicí orgány ve sportu) potřebují pro úspěšné naplnění cílů své strategie kvalitní lidské zdroje. (Nová a kol., 2016, s. 96)

Výběr, rozmisťování a vedení pracovníků je ve spolcích ovlivněno tím, že v těchto organizacích působí z velké části dobrovolní pracovníci. Využívání dobrovolných pracovníků přináší pro managementy těchto organizací pozitiva a negativa. Za pozitiva využívání dobrovolné práce lze považovat vnitřní motivaci pro práci (nikoliv pro peníze), levnost těchto pracovních sil, neformální vztah k činnosti. Z negativ lze uvést nedostatek času pro dobrovolnou práci, protože ji vykonávají až po svém zaměstnání. (Čáslavová, 2020)

e) Kontrola

Manažerská funkce kontrolování má charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů, norem) a reality (dosažených výsledků). (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 71)

Kontrola je nezbytná a korekce odchylek od nastaveného plánu a plnění cílů je nutno dělat průběžně, využívat delegování pravomocí – vychovávat k vyšší odpovědnosti a sebekontrolě. Důvodem, pro který většina sportovních organizací využívá i v současné době rozpočet jako nástroj ekonomického řízení a kontroly, je možnost libovolné úpravy podoby a věcné náplně jednotlivých rozpočtových položek i rozpočtu jako celku bez vlivu omezujících předpisů. (Durdová, 2012)

2.2 Definice managementu sportu

Tato kapitola se bude zaměřovat na management v oblasti sportu, na koncept podpory sportu a povinnosti sportovního manažera. Dále se bude zkoumat způsob financování sportovních aktivit.

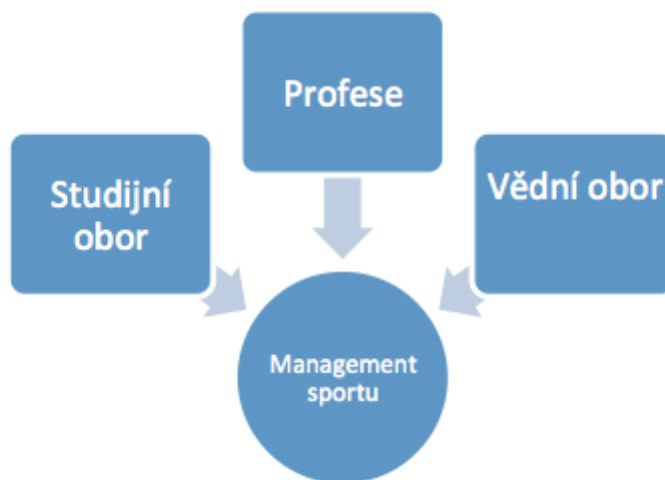
Nová a kol. (2016) uvádí, že management sportu lze chápat a popsat ve třech hlavních oblastech (viz obr. 1):

- Management sportu jako studijní obor
- Management sportu jako profese
- Management sportu jako vědní disciplína

Sportovní management sportu je definován Janou Novou a jejím kolektivem jako aplikace manažerských principů, metod, technik a postupů v různých typech organizací a sportovních aktivit. Je zdůrazněn fakt, že sportovní manažeři potřebují nejen

manažerské dovednosti, ale také zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifík. Sportovním prostředím je tedy rozuměno prostředí sportovních aktivit, které je nutné řídit. (Nová a kol., 2016, s. 58)

Obrázek 1: Management sportu ve třech dimenzích



Zdroj: (Nová a kol., 2016)

Eva Čáslavová uvádí, že **sportovní management** lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb. (Čáslavová, 2020)

Vznik uvedených pojmů si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy. (Čáslavová, 2020)

Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti, jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo. (Čáslavová, 2020)

2.2.1 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 13)

2.2.2 Sportovní manažer

Čáslavová (2020) tvrdí, že sportovní manažer je:

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce, příprava Olympijských her
- **Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku** – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů
- **Manažeři v podnikatelském sektoru** – výroba sportovního zboží, vedoucí fitness, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělovýchovu a sport

Chelladurai (citovaný v Nová a kol., 2016, s. 63) uvádí, že sportovní manažer je osoba, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje, relevantní technologie a možné eventuality tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu.

Podle E. F. Zieglera (citovaný v Nová a kol., 2016, s. 63) je sportovní manažer tradičně definován jako osoba, která plánuje, organizuje, obsazuje, řídí, kontroluje (monitoruje a hodnotí) postupné kroky směřující k předem vytyčenému cíli v různých sportovních programech pro lidi všech věkových kategorií.

Nejdůležitějšími činnostmi v oblasti sportovního managementu jsou všechny činnosti manažera, které vedou k získávání finančních prostředků nutných k zdárnému chodu sportovního klubu. Sportovní manažer musí zajišťovat formální stránku sportovní činnosti klubu (registrace, přihlášky do soutěží), kvalitní tréninkové podmínky (pronájmy sportovišť či opravy a údržby stávajících), vybavení materiálem, zabezpečení náradím a náčiním. Sportovní manažer dále musí při výkonu své profese mít základní ekonomické znalosti, zvláště pak z managementu a marketingu, z oblasti práva a daňových zákonů,

ale též patřičné jazykové znalosti. Bez těchto znalostí by jen těžko mohl vykonávat činnosti spojené se zajištěním příjmové stránky rozpočtu, přípravou sponzorských respektive reklamních smluv, s evidencí a další agendou klubu. (Durdová, 2012)

2.3 Koncepce podpory sportu 2016 – 2025

Hlavní záměr koncepce sportovní politiky České republiky na roky 2016 až 2025 je zlepšit podmínky pro sport a reprezentaci země, aby odpovídaly významu tohoto oboru pro společnost a jednotlivce a respektovaly tradice a sportovní politiku Evropské unie. Pro naplnění tohoto cíle je potřeba silnější institucionální zajištění sportu v ČR, které musí fungovat na adekvátním legislativním základě a s využitím dotační politiky běžné v zemích EU. V minulosti byl sport podhodnocován ve prospěch jiných oblastí, což vedlo k poklesu podpory sportu z veřejných zdrojů. Problémy související s nedostatkem pohybu a obezitou jsou vysoké a je nutné hledat řešení s pomocí nové legislativy a zvyšováním finančních prostředků a kvalifikace sportovních odborníků. Česká republika musí investovat více peněz do sportu a snížit ekonomickou spoluúčasť v oblasti sportu, aby mohla lehčeji zapojit obyvatelstvo z různých skupin do sportování. Cílem pro budoucnost je přiblížit se k průměru zemí EU v rámci veřejných rozpočtů na sport a snížit ekonomickou spoluúčasť občanů. („Koncepce podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

2.3.1 Strategické cíle koncepce podpory sportu 2016-2025

Strategický cíl 1 - Podporovat rozvoj sportovních klubů, tělovýchovných a tělocvičných jednot

Spolky jsou základní osou českého sportu, přitom současná základna v České republice ve srovnání se zeměmi EU je ve sportovních organizacích poloviční až třetinová. Současný stav je do značné míry způsoben dlouhodobým podfinancováním a zchátralostí sportovních zařízení. Často nevytváří atraktivní prostředí pro sport, ani pro doprovodné klubové aktivity. Sportovní klub je místem pravidelných setkání a nejen tréninku, jako je tomu obvykle v zemích EU. („Koncepce podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

Strategický cíl 2 - Posilovat roli Regionálních a místních sportovních center

Koncepce podpory sportu 2016 – 2025 dále poukazuje na to, že by regionální a místní sportovní centra mohly kromě manažersko-administrativní role také zvyšovat svůj

význam směrem k místní propagaci sportu (nábor, propagačně motivační akce) a organizaci neziskových sportovních akcí pro veřejnost. Regionální centra budou úzce spolupracovat se sítí školního a univerzitního sportu, podporovat zejména malé kluby, pro které je neefektivní vytvářet administrativní aparát. („Koncepce podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

Strategický cíl 3 - Inovovat systém vzdělávání odborníků ve sportu

Vzdělávání sportovních odborníků je v současnosti poměrně složité vzhledem ke stále vyšší diferenciaci ve sportu. Na jedné straně je potřeba zajistit vysoce odborné a nákladné vzdělání pro oblast vrcholového sportu, ale i sportu zdravotně postižených, oslabených a osob se specifickými potřebami, na druhé straně je potřeba zajistit dostupné vzdělávání i obrovskému množství dobrovolných trenérů. Nelze opomenout ani komerční sport s vlastním systémem instruktorských licencí. Nutno respektovat jak doporučení EU, tak politiku mezinárodních i národních sportovních federací. Vzdělávání probíhá různými formami a je nutné obnovit a posílit roli studijních center a Ústřední tělovýchovné knihovny a vybudovat vzdělávací a studijní středisko sportu ve spolupráci sportovních organizací a odborníků z akademického prostředí. („Koncepce podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

Strategický cíl 4 - Obnovovat a rozvíjet sportovní zařízení SK/TJ

S úsilím řádného hospodáře je nutné při plánování výstavby sportovních zařízení nejprve rekonstruovat vybudované s ohledem na dlouhodobé budoucí užívání. Nedostatek dotací přináší velmi levná řešení, která často znamenají mnoho provozních problémů a nejsou skutečnou modernizací areálů ani přizpůsobením současným podmínkám pro sport. Plán rozvoje sportovní infrastruktury by měl být součástí městské sportovní politiky, aby byly zajištěny podmínky dostupnosti sportu, a to i s ohledem na budoucí provozní náklady. („Koncepce podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

Strategický cíl 5 - Rozvíjet univerzitní sportovní areály

Regionální univerzitní sportovní centra budou důležitou součástí vysokoškolského prostředí a mohou sloužit denně desetitisícům vysokoškoláků při realizaci pohybových aktivit. Při současných finančních možnostech škol a jejich prioritách směrem k vědě a

vzdělávání zůstala tato oblast většinou mimo hlavní směry rozvoje. Areály jsou však důležitou součástí sportovní infrastruktury krajských měst a je nutné hledat zdroje k výstavbě adekvátních podmínek pro sport vysokoškoláků. („Koncepte podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

2.3.2 Dotační politika

Sportovní dotační politika by měla být zaměřena na dosažení průměrné úrovně financování ve sportu v evropských zemích. To by mělo vést ke snížení finanční zátěže pro rodiny a sportovce a výrazně snížit překážky při vstupu ke sportu. Kromě toho je důležité zajistit stabilní a trvalé financování pro rozvoj sportovních organizací. Zvýšení objemu finančních prostředků pro dotační programy bude klíčové pro naplnění strategických cílů a samospráv. Těmito cíli budou určeny základní směrnice financování a stanoveny transparentní a zodpovědné postupy. („Koncepte podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

Financování prostřednictvím krajů

V návaznosti na tuto koncepci a schválení novely Zákona o sportu by měly krajské samosprávy zpracovávat vlastní krajské koncepte podpory sportu, které by zohledňovaly jejich významnou úlohu při finanční podpoře sportu zejména klubů, regionálních tréninkových akademií, sportovišť či sportovních událostí regionálního významu a sloužící k propagaci regionu. Kraje zpravidla nevlastní sportovní infrastrukturu a jejich dotace do sportu jsou asi třetinové než je obvyklý průměr EU. („Koncepte podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

Financování prostřednictvím měst a obcí

Na místní úrovni je nutné řešit problém obnovy, provozu a údržby sportovních zařízení a atypického vlastnického uspořádání (převaha spolkových zařízení), které vychází z tradic, ale bez adekvátních prostředků na správu rozsáhlého majetku. Z tohoto důvodu obce pocítují nižší zodpovědnost financovat sportovní infrastrukturu ve svém katastru. Impulsem k odstranění nežádoucího stavu mohou být pobídky a programy kofinancované z centrální úrovně, které budou řešit i následné provozní financování sportovních oddílů

ze strany měst a obcí. Kromě infrastruktury pak města podporují tradičně místní kluby na výkonnostní úrovni a sport pro všechny. („Koncepce podpory sportu 2016 – 2025“, n.d.)

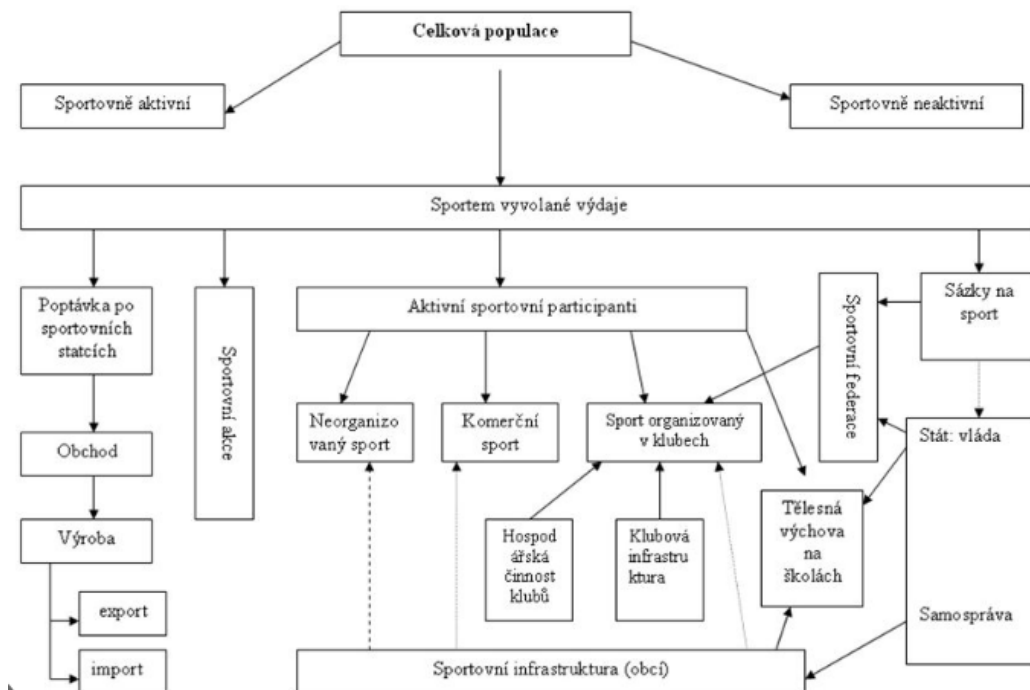
2.4 Ekonomika sportu

Ekonomicky lze na sport nahlížet jako na národohospodářské odvětví, které samo produkuje ekonomické hodnoty, ale zároveň vyžaduje specifické prostředky a stavby. Sport má trh sportovních produktů, kde se nabízejí a poptávají především služby (sportovní soutěže, aktivity ve volném čase, klubové znaky apod.), dále zde figurují především sportovní zařízení, trenéři, rozhodčí a v neposlední řadě i vlastní sportovní hráči. (Nová a kol., 2016, s. 178)

Nová a kol. dále uvádí, že základním předpokladem tohoto modelového přístupu je, že občané mají pozitivní postoje ke sportu a jsou v něm aktivní, což vedlo k tomu, že jsou ochotni věnovat přiměřený podíl rodinného rozpočtu na provádění sportovních činností a nákupu sportovních potřeb. Ti, kteří se méně aktivně věnují sportování, vydávají peníze na funkce sportu, které představují zábavu. Vládní výdaje v tomto modelu představuje stát a jeho všemi úrovněmi vlády. Schéma nejvýznamnějších ekonomických vztahů, které existují v rámci společenského jevu sportu, je možné znázornit grafickým schématem (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Makroekonomický model toků ve sportu

Makroekonomický model sportu



Zdroj: (Nová a kol., 2016)

2.5 Financování sportu

V následující kapitole se zaměříme na sponzorství, sponzorování sportovních klubů a financování spolků. Sponzorování má v současné době otevřený prostor pro zdokonalování ve všech sponzorských vztazích prostřednictvím iniciativ a novinek. (Novotný a kol., 2009)

2.5.1 Podíl vlády ČR na financování sportu

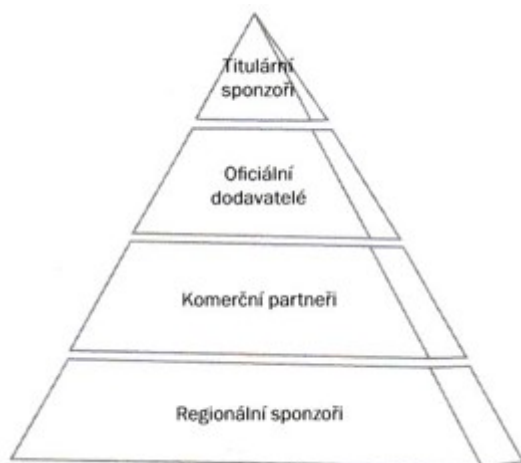
Vláda stále v současnosti vypomáhá sportu dotacemi ze státního rozpočtu. Občanská sdružení ve sportu mají možnost získat ze státního rozpočtu dva typy účelových dotací a to investiční a neinvestiční. Na dotace není právní nárok. Výše dotace nesmí přesáhnout 70 % rozpočtovaných ani skutečných výdajů na daný projekt údržby resp. investic. O dotaci může žádat pouze platně zaregistrované občanské sdružení s hlavní činností v tělovýchově a sportu. System funguje tak, že ministerstvo školství, mládeže a

tělovýchovy (MŠMT) vypíše grantový program pro daný rok, který je zveřejněn na internetu. SK podávají žádosti na svoje zastřešující organizace, které provedou první selekci a zašlou sumář požadavků na MŠMT. Klíčem pro alokaci peněz je opět evidovaná hodnota majetku a počet členů jednotlivých zastřešujících organizací. Sestavená komise pro výběrové řízení schválí vybrané požadavky zastřešujících organizací a přidělí jim příslušné podíly. (Novotný a kol., 2009, s.50)

2.5.2 Sponzorství ve sportu

Sponzoring je důležitou součástí dnešního společenského života. Jedná se o součást marketingové komunikace, kdy se prostřednictvím aktivit v sociální oblasti, kulturních nebo sportovních akcí dostává sponzor do povědomí veřejnosti. Hardy a Sutton (citovaný v Nová a kol., 2016, s. 173) popisují sponzoring jako „nabytí práva se přidružit či přímo spojit s produktem nebo akcí za účelem dosažení prospěchu z tohoto spojení. Sponzor následně využívá tento vztah k dosažení svých propagačních nebo širších marketingových cílů.“ Sponzoring sportovních subjektů lze znázornit grafickým schématem. Sportovní sponzoring lze tedy chápat jako reciproční vztah minimálně dvou subjektů, kdy se na jedné straně objevují obchodní společnosti či jednotlivci na straně sponzorů a sportovní organizace či jednotlivci jako sponzorovaní. Obrázek č. 3 níže ilustruje strukturu sponzorů v pyramidě.

Obrázek 3: Pyramida sponzorů sportovního subjektu



Zdroj:(Nová a kol., 2016)

Podle Čáslavové (2020, s. 168) sponzoring je společná marketingová aktivita, ne pouze metoda pro zvyšování finančních zdrojů. Jde o vytváření vztahu vítězství – vítězství mezi organizací a podnikem sponzora. Jestliže je sponzorování úspěšné, naplňuje marketingové cíle obou partnerů. V současném období si již začínají uvědomovat i malé lokální firmy význam marketingu pro svoji firmu, zejména s ohledem na známost firmy a jejich výrobků. Snaží se tak uzavřít ve svém regionu se sportovním klubem sponzorskou smlouvu, obvykle končící u reklamy na sportovišti. Pro firmy, které sponzorují sport, je důležitá popularita sportu. Zvolený sport, který je atraktivní pro média i veřejnost, jim lépe napomáhá naplnit firemní komunikační a marketingové cíle. Za velmi významné faktory, které ovlivňují spolupráci se sportovním odvětvím, lze považovat: popularitu sportovního odvětví, mediální pozornost, osobní zájem i diváckou návštěvnost, dále oblíbenost sportu v regionu, rozvoj mládeže a dětí.

Čáslavová dále uvádí, že **sponzorování sportovních klubů** přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Tím že např. sportovní klub disponuje jak sportovci, sportovními týmy, svými profesionálními odděleními, pořádá sportovní akce atd., jde širka nabízených protivýkonů do velkého rozmezí. V první řadě může klub nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky různých tělovýchovných služeb, sportovních akcí (např. mistrovské soutěže), rozličné druhy činností (např. rehabilitace) a zvláštní akce (např. soustředění). Dále je pak třeba vyjasnit, jaké má další nabídky, které se nevztahují přímo ke sportu – např. zprostředkovatelské služby, ubytovací služby, provoz cestovní kanceláře. (Čáslavová, 2020)

2.5.3 Komeracionalizace sportu

Vliv komerce na sport se neustále zvyšuje a často se významné sportovní soutěže stávají spíše záležitostí obchodu než prezentováním výsledku tréninkového úsilí. Výsledkem komercializace sportu je výrazný příliv finančních prostředků do sportu. Nadměrná komercializace sportu má za důsledek to, že výkony sportovců se hodnotí pouze podle úspěšnosti v soutěžích, soutěže jsou považovány za organizované akce, které sice splní zábavnou funkci, ale hlavně přinášejí zisk. Díky globalizaci se sportovci stávají dokonce předmětem mezinárodního obchodu, což vede k tomu, že některé kluby se skládají

převážně z cizinců. Pozitivními stránkami komercializace sportu jsou: nárůst počtu sportovních odvětví, sport se stal vysoce přitažlivým divadlem a zábavou. Negativními stránkami jsou: ekonomické hodnoty zatlačující původní smysl sportu, zneužívání práce trenérů. (Durdová, 2012)

2.5.4 Financování spolku

Financování spolků z úrovně krajů

Rektořík (2015, s. 148) ve své publikaci uvádí, že krajská zastupitelstva podobně jako MŠMT vypisují každoročně celou řadu dotačních programů, do kterých mohou spolky podat své žádosti. Závisí na krajských orgánech, které programy vypisují. Mohou to být projekty zaměřené na mládež, reprezentaci, údržbu sportovních zařízení, významné akce.

Financování spolků z úrovně měst a obcí

Rektořík dále uvádí, že finanční objemy vymezené v rozpočtu obce na sport, tělovýchovu a mládež vycházejí z podmínek hospodaření daného města/obce a jsou závislé na vyjádření zastupitelstva.

Durdová (2015) uvádí, že zákon o obcích vymezuje řadu pravomocí, kterými může obec výrazně ovlivnit také činnost sportovních organizací na svém území. Rozpočet obce se pro sportovní organizace může stát významným finančním zdrojem. Ač je rozpočet obce nejbližším a nejdostupnějším finančním zdrojem pro sportovní organizace, je třeba respektovat, že žádný právní předpis neukládá obci konkrétní povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území.

Sportovní manažeři sportovních klubů působících na území obce by měli přesvědčit obecní orgány, že investice do tělovýchovy a sportu je sice investicí dlouholetou, ale velmi významnou, zvláště pak, týká-li se dětí a mládeže. Obec jako základní územně samosprávné celky a jako základní články územní samosprávy, by měly být zodpovědné za sport na obecní úrovni. Obce by v oblasti sportu měly zabezpečovat rozvoj sportu pro všechny, včetně sportu pro zdravotně postižené občany, zajišťovat údržbu, výstavbu, rekonstrukci a provozování sportovních zařízení a poskytují je pro sportovní činnost občanů, kontrolovat účelné využívání sportovních zařízení, na která jsou ze strany obce poskytovány příspěvky.

Tradiční zdroje financování spolků

- Členské příspěvky

- Dary
- Příspěvky municipalit
- Vstupné na sportovní akce – jedná se o tradiční peněžní zdroj, který české TJ a SK využívají
- Startovné
- Zdroje financování z doplňkových činností
- Sponzorské příspěvky
- Loga na klubových dresech
- Reklama v klubových novinách
- Drobné klubové suvenýry
- Nájemné z klubových sportovních zařízení
- Klubová restaurace
- Bankovní půjčky

(Nová a kol., 2016, s. 190)

2.5.5 Sportovní organizace a bankovní úvěry

Banky velmi nerady poskytují úvěry na projekty sportovního charakteru, či podnikatelské záměry z oblasti sportu a volného času. Příčin je několik, hlavní z nich bývá malá nebo nízká připravenost sportovních manažerů na skutečné tržní prostředí, ekonomicky neodborný přístup k řešení problémů. Stále přetrvává předsudek z minulosti, že základní a rozhodující finanční prameny jsou dotace a sponzoring, tedy pasivní pozice získávání zdrojů. Sport a pohybová rekreace má přitom všechny atributy významného ekonomického činitele. Je otázkou času, snad brzké budoucnosti, kdy stále více poroste „společenská zakázka“, orientace společnosti na zdravý způsob života a trávení volného času především pohybovými aktivitami. (Hobza a kol., 2006, s. 59)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika používána pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Zkratka SWOT zahrnuje anglické výrazy Strengths, což znamená přednosti, Weaknesses (nedostatky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Rozdělení je velmi důležité, protože vnitřní prostředí management umí ovlivnit a rozhoduje, co se v něm stane. Na rozdíl od vnějšího prostředí, které management přímo ovlivnit nemůže. Vnější prostředí je ovlivňováno konkurencí, dodavateli apod. Do vnitřního prostředí patří silné stránky firmy (strengths) a slabé stránky firmy (weaknesses). Do vnějšího prostředí patří příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Obrázek č. 4 ilustruje možné strategie SWOT analýzy. (Střelec, 2008)

Střelec (2008) dále uvádí, že ve všech těchto oblastech management hledá významné faktory, které nejlépe danou oblast charakterizují. Nemělo by se jednat pokud možno o domněnky, ale o podložené faktory, například tvrdí-li management, že firma je finančně stabilní a to je silná stránka, kterou hodlá využít pro vstup do dalšího odvětví nebo na nový trh, pak by měl toto tvrzení doložit koeficientem finanční stability.

Je-li SWOT analýza řádně připravena, popisuje skutečnou sílu firmy a příležitosti na kterých může v dalším období vydělávat. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Analýza se připravuje jako základ pro tvorbu firemní strategie. SWOT je tedy součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Silné a slabé stránky se týkají interního fungování organizace, proto se manažer musí zaměřit na současnost. U sportovních organizací se může jednat o kvalitní zázemí, širokou členskou základnu, kvalitního trenéra. Slabé stránky představují určité nedostatky a omezení, které ztěžují plnění stanovených cílů. Ve sportovních organizacích se setkáváme například s nezájmem dobrovolníků pracovat v dané organizaci. (Střelec, 2008)

Dále se jedná o nízký zájem sponzorů nebo špatné sportovní zázemí. Silné a slabé stránky se zaměřují na současnost. Oproti tomu hrozby a příležitosti se zaměřují na budoucí vývoj organizace. Mezi příležitostmi můžeme zařadit určité situace nebo události, které se vyvíjejí pozitivně a organizace je dokáže využít ve svůj prospěch. Hrozby představují nepříznivé situace a události, které mohou zapříčinit zpomalení nebo komplikaci při dosahování stanovených cílů. (Pořízek, 2019)

Obrázek 4: SWOT analýza

	S - silné stránky	W - slabé stránky 
O - příležitosti	Strategie SO využít silné stránky na získání výhody	Strategie WO překonat slabiny využitím příležitosti
T - hrozby	Strategie ST využít silné stránky na čelení hrozbám	Strategie WT minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Zdroj: (Střelec, 2008)

3 Spolek

V České republice existuje nespočet organizací a klubů, které jsou registrovány jako sportovní. Založení, chod a organizování sportovních organizací se řídí Občanským zákoníkem.

Typy společností mohou být (Maisner a kol., 2019):

- Občanská sdružení,
- Organizace s mezinárodním prvkem (světová federace),
- Rozpočtové nebo příspěvkové organizace,
- Nadační fondy,
- Obchodní společnosti,
- Obecně prospěšné společnosti.

Meisner a kol. dále uvádí, že vznik, povinnosti a pravidla pro občanská sdružení jsou dnes ukotvena v Občanském zákoníku, kde je občanské sdružení nazváno jako spolek. K založení spolku může dojít za součinnosti nejméně tří osob, a to buď usnesením ustavující schůze, nebo shodou na obsahu stanov. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Název spolku musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“. Do dvou let od nabytí účinnosti nového občanského zákoníku je nutné přizpůsobit název sportovní organizace novým pravidlům. Řízení ve věcech spolků se řídí zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění účinném k 1. 1. 2018. Rejstříkovým soudem je krajský soud, v jehož obvodu je sídlo spolku. Hlavní činností spolku je uspokojování a ochrana těch zájmů, za jejichž účelem je spolek založen. Podnikání nebo jiná výtěžná činnost nemůže být hlavní činností spolku, může však být činností vedlejší. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro další činnost spolku. (Maisner a kol., 2019, s. 49)

Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu spolku, a to jsou **stanovy**. Organizační struktura spolku je znázorněna graficky (viz. Obr. 5). Ve stanovách se diskutuje o rozvržení pravomocí klubových orgánů.

Za orgány klubů se považují:

- Statutární orgán a nejvyšší orgán
- Kontrolní komise
- Rozhodčí komise

(Čáslavová, 2020)

Stanovy podle § 218 NOZ musí obsahovat alespoň následující povinné části:

- název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,
- určení statutárního orgánu.

(občanský zákoník, §214)

Statutární orgán lze podle NOZ vymezit jako kolektivní (výbor klubu) nebo individuální (prezident klubu). Pokud stanovy neurčí jinak, je nejvyšším orgánem spolku členská schůze. Do působnosti nejvyššího orgánu spadá (Čáslavová, 2020):

- určit hlavní zaměření činnosti spolku,
- rozhodovat o změně stanov,
- schválit výsledek hospodaření spolku,
- hodnotit činnost dalších orgánů spolku i jejich členů
- rozhodnout o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně

Členskou schůzi svolává k zasedání statutární orgán spolku nejméně jedenkrát do roka. Podíváme-li se na působnost členské schůze ve spolku z pohledu praxe, obvykle projednává následující činnosti (Čáslavová, 2020):

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků
- projednává a bere na vědomí zprávu kontrolní komise
- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období

- stanoví výši jednorázového klubového příspěvku pro případné zájemce o členství
- přijímá čestné členy klubu
- stanoví volební období orgánů
- volí členy výboru klubu
- volí a odvolává kontrolní komisi
- rozhoduje o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu

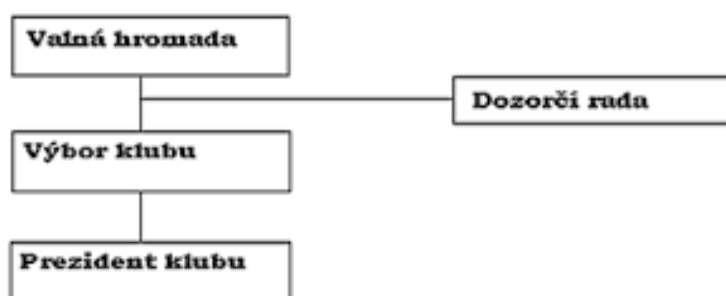
Předseda klubu je oprávněn:

- svolat řádnou i mimořádnou valnou hromadu (pokud je statutárním orgánem)
- řídit zasedání výboru klubu (alespoň 1x měsíčně)
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu
- uzavírat jménem klubu pracovní právní vztahy

Kontrolní komise resp. revizoři účtů jsou oprávněni kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy statutárnímu orgánu ev. dalším orgánům určeným ve stanovách. Kontrolují, zda je činnost spolku prováděna v souladu s právními předpisy a v případě zjištění nedostatků mohou žádat vysvětlení od členů spolku. Zároveň navrhnou v případě zjištěných nedostatků nápravná opatření. (Čáslavová, 2020)

Rozhodčí komise rozhoduje sporné záležitosti náležející do spolkové samosprávy v rozsahu určeném stanovami. Neurčí-li stanovami působnost rozhodčí komise, rozhoduje spory mezi členem a spolkem o placení členských příspěvků a přezkoumává rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku. (Čáslavová, 2020)

Obrázek 5: Schéma občanského sdružení



4 Analýza SK Slavia Vejprnice

Informace použité v praktické části, pokud není uvedeno jinak, pocházejí z rozhovorů s vedením klubu, jeho členy či z vlastní zkušenosti získané působením v klubu. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje zejména na organizování a financování sportovní organizace.

4.1 SK Slavia Vejprnice

SK Slavia Vejprnice, z. s. je samosprávný a dobrovolný svazek členů, fyzických a právnických osob, provozující sportovní, tělovýchovnou a hospodářskou činnost, která směřuje zejména k rozvoji kopané na všech úrovních v obci. Rozvoj a péče o sportovní areál SK Slavia a jeho možnosti využití širokou veřejností, jsou toho nedílnou součástí. Jedná se o fotbalový klub s více jak devadesáti letou tradicí a nachází se v Plzeňském kraji. Níže na obrázku č. 6 můžete vidět logo SK Slavia Vejprnice.

Rok založení: 1929

Sídlo spolku: Tyršova 1045, 330 27 Vejprnice

Klubové barvy a logo: červená a bílá

Obrázek 6: Logo SK Slavia Vejprnice



Zdroj: SK Slavia Vejprnice, 2023

4.1.1 Historie SK Slavia Vejprnice

Počátky vejprnického fotbalu se datují k roku 1929, kdy vznikl klub FK Rudá hvězda. Ale hospodářská krize a její dopady byly silnější a kroužek brzo zanikl. Málokdo si totiž

i dnes uvědomuje, že propadnout fotbalu je jako najít životní lásku. Přípravný výbor svolal brzy další ustavující schůzi a na ní byla definitivně založena SK Slavia Vejprnice. Do vedení klubu bylo zvoleno 12 lidí a v čele stál František Altman. Po vzoru pražské Slávie byl odhlasován červenobílý dres s červenou pěticípou hvězdou na levé straně dresu, bílé trenýrky a černé stulpny s bílým lemem. Vlajka klubu byla samozřejmě červenobílá, což v kontextu se vším řečeným byl výraz slávistů – Slovanů. V roce 1953 bylo k 30. výročí slavnostně otevřeno Vejprnické hřiště zápasem s ligovými Teplicemi. Osmdesátá léta se pak stala obdobím vzestupů a pádů, vybudováním 1. části tribuny. Vzniklo béčko mužů a od roku 1972 má klub přípravku. Devadesátá léta přinesla dnes již skoro třicetileté uvolnění společenského klimatu. Znovuzrozená Slavia, její A - tým byl doplněn sice odloženými, ale stále výbornými fotbalisty a Vejprnicím dělal obrovské jméno za hranicemi obce a po celé republice.

Vedle mužů se začalo dařit i mládeži, pro kterou bylo opojným úspěchem hrát celostátní resp. českou část žakovské ligy. Podobně psali historii klubu i dorostenci v divizních soutěžích ČMFS. Doménou všech družstev se staly nejvyšší soutěže Plzeňského kraje – krajské přebory.

Do této doby také patří již zmíněné vybudování druhého travnatého hřiště u sádky. Přímou noblesou bylo uvolnění vztahů mezi obcí a TJ a následné vybudování areálu dětského hřiště, asfaltové plochy a hřiště s umělým kobercem včetně umělého osvětlení a nezbytného sociálního zázemí.

Výsledkem je 90 let tohoto klubu a pracovitosti všech, kteří s klubem kdy přišli do styku a chtěli mu něčím pomoci. Na jeho začátku to bylo o nadšení, objevu a podpory fenoména – fotbalu, byť jej brzdily hospodářská krize a dvě světové války. Teď a na této úrovni je to stejné. Snad jen s tím rozdílem, že velký kus práce za nás dělají moderní technologie a léta bez válek. Všechny informace o historii SK Slavia Vejprnice jsem se dočetl v klubové knize, kterou mi poskytl Jiří Valenčat.

4.1.2 Cíle SK Slavia Vejprnice

Pro každý sportovní klub, je jedním z hlavních cílů zajištění dostatečného množství finančních prostředků. Naplnit rozpočet tak, aby mohlo bezproblémově fungovat mužstvo i mládežnické týmy. Cíl, který nyní popisuji, je finanční, ale jak již bylo zmíněno v teoretické části, existují ještě cíle ekonomické, sportovní a sociální. Informace o

ekonomických a sportovních cílech jsem získal díky rozhovoru se sekretářem klubu Milanem Radimákem.

Ekonomické cíle, které si klub nastavil:

- Vyrovnaný rozpočet sezóny
- Udržení stávajících sponzorů
- Nalezení nových sponzorů
- Ekonomická stabilita klubu
- Spolupráce s obcí a obecními organizacemi
- Mít přehledně vedené účetnictví

Sportovní cíle

Nejdůležitějším sportovním cílem, kterým klub disponuje, je bezesporu udržet se ve stávající soutěži, případně být povýšen, což může být spojeno s využitím nových motivačních metod při práci s mládeží, zlepšením materiálního vybavení, podporou talentovaných jedinců a rozšířením členské základny. Práce s kvalifikovanými trenéry a motivační odměny jsou také zahrnuty. Mezi další cíle patří například předvádění atraktivní hry, vyhrávání zápasů, zejména na domácím hřišti, udržení výkonnostní úrovně. Je patrné, že tyto cíle jsou vzájemně propojeny. Pokud bude dosaženo sportovních cílů, pak se zvýší zájem fanoušků a sponzorů, což zajistí klubu dostatečný finanční přísun pro bezproblémový chod.

4.1.3 Analýza makroprostředí

Existuje mnoho vnějších faktorů, které mohou ovlivnit chod sportovní organizace jako je SK Slavia Vejprnice. Ke sledování vnějších faktorů ovlivňujících organizaci byla použita Pest analýza. Zaměřuje se na hodnocení politických, ekonomických, sociálních, technologických faktorů.

a) Politické faktory

V českém sportovním prostředí nově vznikla v roce 2019 Národní sportovní agentura, kterou upravuje zákon č. 115/2001. Jejím cílem je mimo jiné vytvářet podmínky pro sport

dětí a mládeže a jejich trenéry, pro sport dospělých, pro rozvoj sportu pro všechny. Národní sportovní agentura „dále jen NSA“ pak zveřejnila výzvu Můj Klub 2022, která umožňuje sportovním klubům získat neinvestiční dotace. Politické změny nebo rozhodnutí mohou mít také vliv na chod sportovní organizace jako je SK Slavia Vejprnice. Z pohledu SK Slavia Vejprnice je hlavním elementem politických faktorů dotační politika. Jedná se o velikost dotací, určené přímo klubu. Vliv mohou mít změny v daňových zákonech nebo podpora ze strany místních politiků může ovlivnit financování klubu.

b) Ekonomické prostředí

Spolek je do značné míry závislý na vnějším financování, protože členské příspěvky zdaleka nepokrývají současné výdaje klubu. Ekonomiku SK Slavia Vejprnice ovlivňuje velké množství faktorů, mezi které můžeme zahrnout například náklady na energie, náklady na dopravu při venkovních zápasech a turnajích, mzdové náklady, náklady na údržbu. SK Slavia Vejprnice má největší příjem z dotací. Kdyby tyto dotace SK Slavia Vejprnice neměly, měl by klub určité problémy a musel by si finanční prostředky obstarávat sám ze soukromých zdrojů. Pokud nebude dobrá ekonomická situace v regionu, může být obtížné získat sponzory.

c) Sociální prostředí

Je obecně známo, že sportovní činnost se řadí k základním a přirozeným lidským aktivitám. Jedná se o jeden z nejčastějších způsobů trávení volného času, ať se již jedná o formu aktivní či pasivní. Fotbal je celosvětově bezpochyby nejoblíbenějším kolektivním sportem. Pro svou jednoduchost a dostupnost je masově rozšířen po celém světě. Na profesionální úrovni je fotbal důležitým faktorem ekonomickým i politickým, může ale sloužit i jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy v rámci rekreačních a rekondičních aktivit.

d) Technologické prostředí

V období digitalizace se nabízí možnost využít technologie pro zajištění lepší komunikace vedením klubu s jeho členy nebo pro zlepšení a zvýšení přehledu v oblasti administrace klubu, seznamu členů. Protože SK Slavia Vejprnice je nezisková organizace, technologické faktory příliš velký význam nemají. Špatná propagace klubu

na webových stránkách či sociálních sítích, jak již bylo popsáno ve SWOT analýze, může být jeden z faktorů, který fanoušky odrazuje od větší návštěvnosti na domácích zápasech.

4.2 Stanovy SK Slavia Vejprnice

Hlavním cílem spolku je udržovat a rozvíjet tělovýchovnou a sportovní činnost v obci Vejprnice, navázat tak na tradici kopané a sportovní úspěchy, kterých v minulosti fotbal ve Vejprnicích dosáhl.

Hlavním účelem spolku je fotbalová činnost dětí, mládeže, dorostenců a mužů v obci Vejprnice, rozvoj a podpora všech věkových kategorií fotbalistů, péče o sportovní areál a s tím související údržba, průběžné opravy a rekonstrukce, jeho další rozvoj a využití pro volnočasové aktivity široké veřejnosti.

Spolek bude vyvíjet především tuto činnost (stanovy SK Slavia Vejprnice):

- a) Organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních a tělovýchovných aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky
- b) Vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak z řad mládeže
- c) Vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, a to zejména vlastní činností
- d) Budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá
- e) Dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v obci
- f) Spolupráce se subjekty, které sledují obdobné cíle.

Orgány spolku:

- a) Valná hromada
- b) Výkonný výbor spolku
- c) Kontrolní výbor

a) Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem spolku. Je tvořena shromážděním všech členů klubu starších 18 let. Valná hromada se schází řádně alespoň jednou za dva roky. Může se sejít i na návrh kontrolního výboru. Valná hromada je usnášení schopná, pokud je přítomna alespoň polovina všech členů, přičemž usnesení se přijímá většinou hlasů přítomných členů.

Valná hromada:

- a) Schvaluje hlavní směry činnosti spolku
- b) volí a odvolává členy výkonného výboru spolku a členy kontrolního výboru
- c) schvaluje obecné podmínky členství
- d) schvaluje rozpočet spolku a výši členských příspěvků
- e) schvaluje a mění stanovы spolku a rozhoduje o zrušení a zániku spolku

b) Výkonný výbor spolku:

- a) Vytváří kolektivní orgán pro zajištění činnosti klubu – výkonný výbor v počtu pěti členů, který volí předsedu, dva místopředsedy, sekretáře a hospodáře klubu
- b) Výkonný výbor je kolektivní orgán klubu, který řídí činnost klubu, rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou svěřeny do působnosti valné hromady, a zabezpečuje plnění úkolů v období mezi jednotlivými valnými hromadami
- c) Přípravuje a organizuje hospodářskou a sportovní činnost klubu
- d) Zabezpečuje plnění usnesení valné hromady
- e) Dbá o hospodárné využívání a údržbu majetku klubu
- f) Zajišťuje spolupráci s orgány obce, společenskými organizacemi a spolky, podnikateli a živnostníky, ostatními sportovními kluby a fyzickými osobami v obci
- g) Výsledky hospodaření spolku předkládá valné hromadě
- h) Zasedání VV svolává předseda spolku zpravidla 1x týdně
- i) Výkonný výboru přísluší svolávat valnou hromadu a určovat jejího předsedajícího, podávat valné hromadě zprávu o výsledcích hospodaření

c) Předseda

Nejvyšším představitelem spolku je jeho předseda, který reprezentuje spolek, zastupuje zájmy spolku a fotbalu při jednáních s orgány státní správy, organizacemi a institucemi.

Předseda spolku zejména:

- a) Řídí činnost spolku a reprezentuje a zastupuje spolek navenek
- b) Odpovídá za chod spolku a za plnění usnesení valné hromady spolku
- c) Navrhuje výkonnému výboru přijetí či vyloučení člena spolku
- d) Sestavuje a navrhuje rozpočet spolu a předkládá ho ke schválení valné hromadě
- e) Zajišťuje přípravu a zpracování podkladů k projektům financovaných ze státního rozpočtu, z dotací a případně z jiných zdrojů
- f) Svolává valnou hromadu spolku
- g) Rozhoduje o všech ostatních záležitostech spolku, pokud nejsou výslovně svěřeny valné hromadě či kontrolnímu výboru

d) Kontrolní výbor

Kontrolní výbor má tři členy, které volí valná hromada. Členem kontrolního výboru může být zvolena pouze fyzická osoba plně svéprávná.

Kontrolní výbor:

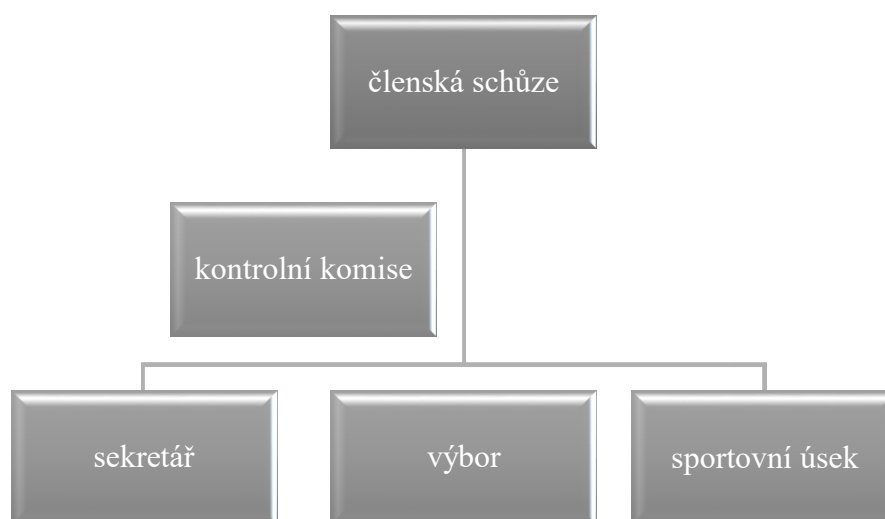
- a) Dohlíží, jsou-li záležitosti spolu řádně vedeny a vykovává-li spolek činnost v souladu se stanovami a právními předpisy
- b) Dohlíží na řádný výkon vedlejší činnosti
- c) Kontroluje hospodaření spolku, zejména řádné nakládání s majetkem spolku a členskými příspěvky

4.3 Organizační struktura klubu

V současnosti působí v klubu cca. 115 členů z toho 95 aktivních fotbalových hráčů. Ostatní členové zastávají pozice členů vedení klubu, správce stadionu či trenérů jednotlivých kategorií. Pracovníci klubu jsou odměňováni základní formou peněžní odměny dle jednotlivých pracovně právních smluv, avšak většina členů jsou spíše dobrovolníci, a tak odměna za vykonanou práci není příliš vysoká, proto hlavní motivací těchto dobrovolníků je hlavně hrdost pracovat pro svůj klub a odvádět v něm dobrou práci. Organizační struktura klubu se dle stanov skládá ze čtyř orgánů. Orgány, které jsou

předeepsány stanovami, jsou členská schůze, výbor, sekretář a kontrolní komise. Jedná se zde o takzvanou funkcionální organizační strukturu, která je tvořena podle jednotlivých funkcí sdružení. Organizační struktura SK Slavia Vejprnice je graficky zobrazena níže (viz. Obr. 7).

Obrázek 7: Organizační struktura SK Slavia Vejprnice



Zdroj: Stanovy SK Slavia Vejprnice, 2023

Předseda – je podle stanov statutárním orgánem a zastupuje klub navenek. Jeho úkolem v SK Slavia Vejprnice je vést vedení spolku, organizovat a koordinovat sportovní aktivity, zajišťovat financování a řízení spolku, stanovovat cíle spolku, dohlížet na hospodaření. Dále vyhledává sponzory a uzavírá s nimi smlouvy. Zastupuje klub na schůzích a jednáních pořádaných fotbalovou asociací České republiky „dále jen FAČR“. Také jedná se zástupci městské samosprávy. Po konzultaci s ostatními členy navrhuje výši členských příspěvků, obstarává sponzory, dohlíží na kvalitu hrací plochy apod. Celkově lze říci, že předseda sportovního spolku má na starosti veškerý chod a organizaci spolku, aby se jeho členové mohli věnovat sportovním aktivitám co nejefektivněji. Předsedou klubu je Jiří Valenčat.

Místopředseda - má v podstatě podobnou úlohu jako předseda s tím rozdílem, že tuto funkci vykonává v případě nepřítomnosti předsedy. Je zodpovědný za organizaci a koordinaci akcí a sportovních událostí, což zahrnuje např. výběr termínů, výběr vhodných sportovních zařízení, organizaci dopravy a ubytování a komunikaci s ostatními členy

spolku. Dále může být zodpovědný za správu financí spolku, jako je výběr sponzorů, řízení rozpočtu a přípravu finančních zpráv. Místopředsedou klubu je Jiří Křištof.

Sekretář – stará se o administrativu klubu, zpracovává a uchovává dokumenty týkající se členství, smluv a dalších důležitých dokumentů, dále sestavuje programy, připomínky a zápisy z jednání. Vede účetnictví, zpracovává podklady pro žádosti o dotace. Sděluje informace členům a zainteresovaným stranám o plánech, akcích, úkolech a rozhodnutí přijatých spolkem. Pomáhá vedení spolku při rozhodování o důležitých záležitostech a je klíčovým spojencem v koordinaci činností a plánování akcí. Jeho hlavním úkolem je zajišťovat administrativu týkající se například přestupů nebo hostování hráčů a vyřizovat záležitosti na disciplinární komisi. Komunikuje s nadřízenými orgány jednotlivých asociací. Jedná se převážně o FAČR a Československý svaz tělesné výchovy „dále jen ČSTV“. Sekretář je důležitou součástí sportovního spolku. Sekretářem klubu je Milan Radimák.

Kontrolní komise – Kontrola je považována za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. Členem kontrolní komise je v klubu Petr Koza, který kontroluje hospodaření výkonného výboru a plnění usnesení valné hromady a zda je efektivně hospodařeno s majetkem klubu. Dále kontroluje účetnictví, financování akcí. Zajišťuje, aby spolek dodržoval své stanovy a platné zákony.

Realizační tým – Realizační tým tvoří trenéři všech věkových kategorií. Hlavní trenér A-týmu je Lukáš Paul, který vede svůj tým, sestavuje náplň tréninků a určuje základní sestavu utkání. V B-týmu je v současné době trenér Jiří Křištof. Hlavním trenérem dorostenců vykonává Miroslav Hrad. Trenérem žáků je pan Bohumil Hrubý.

Správce - zajišťuje a koordinuje provoz na hřištích sportovního areálu, včetně údržby hrací plochy, jejího oplocení, dohlíží na dodržování provozního řádu areálu, provádí údržbu hracích ploch jako je sekání, hnojení, provzdušňování a opravy travnatých ploch, dohlíží a zajišťuje, aby přenosné brány byly vždy po skončení sportovní akce řádně uloženy a zabezpečeny. Provádí celkovou prohlídku sportovního areálu po skončení tréninku, sportovní či společenské akce za účelem zjištění závad, kontroly úklidu odpadků a udržování pořádku, vypnutí elektrických spotřebičů, osvětlení, odložených

předmětů apod. Kontroluje údržbu budov a zařízení spojených s hřištěm, jako jsou šatny, toalety a tribuny.

4.4 Využívání sponzoringu v SK Slavia Vejprnice

Nutno poznamenat, že reklama a sponzoring nejsou v klubu příliš rozšířeny. Důvodem je nezájem firem. Firmy si raději vybírají pro ně atraktivnější fotbalové týmy, kam investují své finanční prostředky. V Plzni nebo v celém plzeňském kraji je velká konkurence týmů. Investoři raději budou investovat své peníze do větších klubů a klubů, kteří hrají vyšší soutěž, jako jsou Rokycany, Domažlice, Klatovy atd. Ale i přes tak silnou konkurenci si několik firem našlo cestu k nám a sponzorují tento klub. Většinou se jedná o sponzoring, kdy firma zasponzoruje klub a požaduje za to nákup určité věci. Jedná se například o nákup klubové teplákové soupravy či tašky s logem klubu a sponzorující firmy.

Na webových stránkách týmu mají své logo následující firmy: Gazza sport, drogerie Kovomat, auto Kunc, Indoss, s. r. o., MMR E – bike, Potraviny Adam ypsilo, s. r. o., Profi – CZ, s. r. o., Roadfin, Vinotéka Langr, Zios profi, Jantar Plzeň a další. Ale není jisté, že všechny tyto firmy ještě klub sponzorují, jelikož se webové stránky už nějaký čas neaktualizovaly.

Jednou z možností ponechání log firem může být, že jejich lhůta pro odstranění loga firmy ještě nevypršela, nebo jsou zde ponechány záměrně i po vypršení smluvního období či z toho důvodu, že daná firma klub sponzoruje či sponzorovala, by mohla přilákat další potenciální sponzory a zvýšit tak prestiž klubu. Většina spolupráce s partnery je na základě jednorázového příspěvku.

Bylo by vhodné oslovovat nové potenciální sponzory či takové partnery, se kterými už spolupráce v minulosti proběhla. Přestože je tento sport v České republice velice populární, sponzoři o partnerství s SK Slavia Vejprnice příliš neprojevovaly. U sponzoringu je také důležité, jakých výsledků dosáhl klub v sezónách minulých. Pokud se mu dařilo, je více pravděpodobné, že bude zájem klub finančně podpořit, než když je situace opačná.

4.5 Granty a dotace SK Slavia Vejprnice

Informace o dotacích byly čerpány z rozhovoru s předsedou klubu Jiřím Valenčatem a na základě toho byl sestaven obrázek č. 8 a tabulku č. 1, která shrnuje všechny poskytnuté dotace SK Slavii Vejprnice od různých orgánů.

Dotace sportovního spolku se mohou rozdělit na:

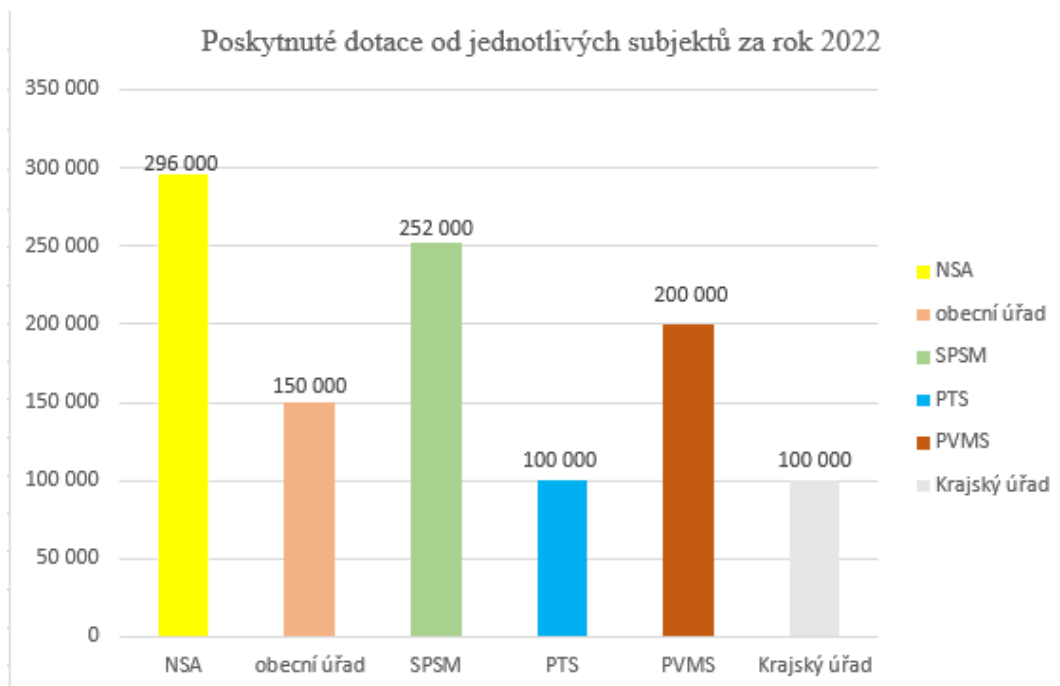
1. **Obecní dotace** – kdy města a obce poskytnou finanční podporu sportovním spolkům, které mají sídlo v daném území. Tyto dotace se udělují například na základě počtu členů, výkonů v soutěžích, podpora mládeže
2. **Dotace od státních orgánů** – stát a jeho orgány mohou také poskytovat finanční podporu sportovním spolkům
3. **Soukromé dotace** – soukromé firmy, nadace nebo jednotlivci mohou poskytnout finanční podporu sportovním spolkům na základě svého rozhodnutí

Tabulka 1: Dotace SK Slavia Vejprnice za rok 2022 (v Kč)

Orgány	částky
Národní sportovní agentura	296 000
obecní úřad	150 000
Sportovní středisko mládeže	252 000
Podpora tělovýchovy a sportu	100 000
Projekt výstavby a modernizace stavby	200 000
Krajský úřad	100 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Obrázek 8: Poskytnuté dotace SK Slavia Vejprnice za rok 2022 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Grant není obvyklým příspěvkem SK Slavia Vejprnice. Vyskytuje se většinou při pořádání jednorázových akcí, jako jsou sportovní turnaje, dovednostní soutěže, oslavy výročí spolků, apod. OÚ každoročně vyhláší Program na podporu spolků v obci, KÚ PK dotační programy na podporu činnosti spolků, klubů, oddílů, TJ a dotační programy na údržbu a opravy zařízení souvisejících se sportovní činností, NSA vyhláší každoročně dotační program Můj klub, FAČR pak podporuje RFA, SCM a SPSM, kde jsme v současnosti počtvrté mezi žadateli o Statut SPSM na úrovni okresů.

Myslím si, že využití některých z grantů by také zlepšilo finanční stránku klubu. Mohl by využít například grant ministerstva obrany, které poskytuje grant pro neziskové organizace s názvem „Podpora sportu“. Dále by klub mohl využít krajské dotace či od měst. Kraje a města většinou poskytují dotace na podporu mládeže.

4.6 Příjmy a výdaje SK Slavia Vejprnice

V této části je pozornost věnována finanční situaci SK Slavia Vejprnice. Blíže budou popsány příjmy a výdaje SK Slavia Vejprnice. Informace o financích mně byly poskytnuty v rozhovoru se sekretářem Milanem Radimákem a s předsedou klubu Jiřím Valenčatem a budou graficky a tabulkově znázorněny.

4.6.1 Příjmy SK Slavia Vejprnice

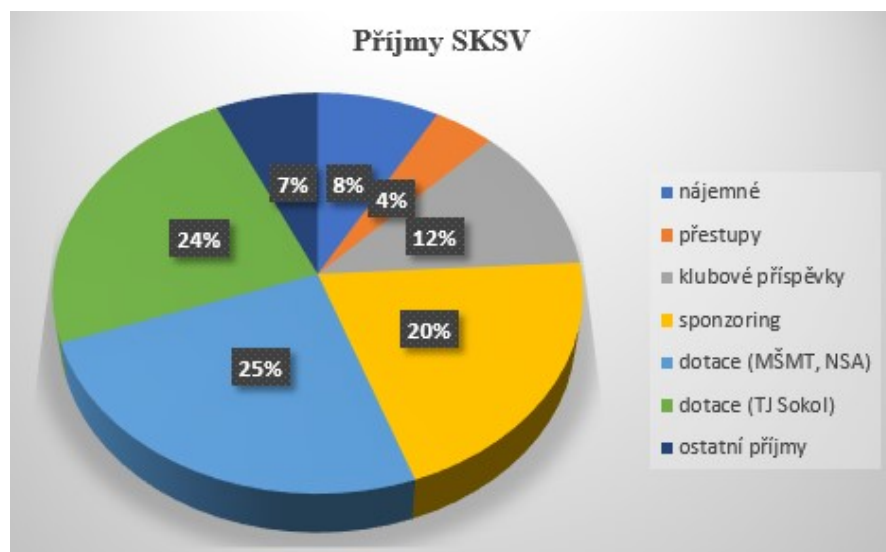
Příjmy sportovního klubu jako u všech neziskových organizací, tak i v SK Slavia Vejprnice finanční rozvahu tvoří veřejné a vlastní zdroje. Do veřejných zdrojů můžeme zahrnout různé dotace a granty a do vlastních zdrojů nejčastěji patří příjmy plynoucí z členských příspěvků, z vlastní činnosti aj. Podle stanov příjmy klubu v současné době tvoří především nájemné, sponzoring, členské příspěvky a dotace. SK Slavia Vejprnice je závislá především na dotacích. Tyto příjmy se využívají hlavně k chodu a fungování areálu klubu. Veškeré příjmy klubu jsou ilustrovány v tabulce č. 2 a graficky znázorněny na obrázku č. 9.

Tabulka 2: Příjmy SK Slavia Vejprnice 2022 (v Kč)

příjmy	
nájemné	180 000,00 Kč
přestupy	90 000,00 Kč
klubové příspěvky	260 000,00 Kč
sponzoring	450 000,00 Kč
dotace (MŠMT, NSA)	550 000,00 Kč
dotace (TJ Sokol)	520 000,00 Kč
ostatní příjmy	150 000,00 Kč
příjmy celkem	2 240 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením SK Slavia Vejprnice, 2023

Obrázek 9: Grafické znázornění příjmů SKSV



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením SK Slavia Vejprnice, 2023

Příjmy z pronájmu sportovišť

Tržby z pronájmu sportovišť se pohybují kolem částky 180 000 Kč za rok. Tyto prostředky jsou získávány zejména za pronájem hřiště s umělým povrchem, volejbalového hřiště, tenisového hřiště a hřiště na nohejbal. V létě nebo v zimě často využívají sportoviště fotbalové kluby ze zahraničí, kteří sem přijíždějí na soustředění.

Příjmy z přestupů

Příjmy z hostování či přestupů hráčů dělá 90 000 Kč. Tyto příjmy pocházejí zejména z přestupů hráčů z mládeže, kteří vstupují prvním rokem do mužské soutěže.

Klubové příspěvky

Další podstatnou položkou pro SK Slavia Vejprnice jsou členské příspěvky. Tyto příspěvky tvoří téměř 12 % celkových příjmů. Pro sportovní klub je velmi důležité zvyšovat členskou základnu, protože z ní plynoucí členské příspěvky tvoří jeden z hlavních příjmů klubu. Členské příspěvky se platí ročně a to 3 500 Kč.

Sponzoring

Všechny reklamní služby jsou zajišťovány osobně s klientem bez předchozího stanovení cen za poskytované služby. Sponzoři klubů, které se účastní nižších mužských soutěží, včetně soutěží pro mládež, mají potíže s hledáním sponzorů kvůli nedostatečnému mediálnímu zájmu. Kluby z této kategorie často získávají finanční podporu od lidí, kteří mají dobrý vztah s představiteli klubu a kteří mají zájem o daný sport. Pro sponzory je také důležitý předchozí výkon klubu v minulých sezónách. Pokud klub dosahoval dobrých výsledků, je pravděpodobnější, že najde finanční podporu, než v situaci, kdy výsledky byly špatné. Na území SK Slavia Vejprnice se nachází 38 bannerů. Klub SK Slavia Vejprnice uzavírá smlouvy se svými sponzory na jeden rok.

Ostatní příjmy

Do dalších zdrojů financí klubu se řadí příjmy ze vstupného na zápasy dospělých týmů SK Slavia Vejprnice. Do této položky také můžeme zahrnout finanční prostředky z kulturní akce pořádané klubem.

Dotace

Dotace jsou největší výnosovou položkou SK Slavia Vejprnice. Tato položka je tvořena dotacemi od různých subjektů. Klub každoročně žádá o dotace Národní sportovní agenturu, Plzeňský kraj a obec Vejprnice. Klub v roce 2022 žádal o finanční podpory v rámci dotací s názvem: MK2022 NSA – Provoz a údržba 2022. Díky programu NSA získal klub dalších 296 000 Kč. V roce 2022 dostal klub od obecního úřadu 150 000 Kč. Dalších 252 000 Kč získal klub od Sportovního střediska mládeže. Krajský úřad Plzně poskytl dotaci našemu klubu ve výši 100 000 Kč. Další dotace byla našemu klubu poskytnuta od PTS (podpora tělovýchovy a sportu) ve výši 100 000 Kč. V roce 2022 byla také poskytnuta dotace na výstavbu a modernizaci (PUMS) ve výši 200 000 Kč. Finanční prostředky pro dotační programy by měly být nejen ze strany státu neustále zvyšovány, neboť neziskové subjekty jsou na jejich pomoc odkázány.

4.6.2 Výdaje SK Slavia Vejprnice

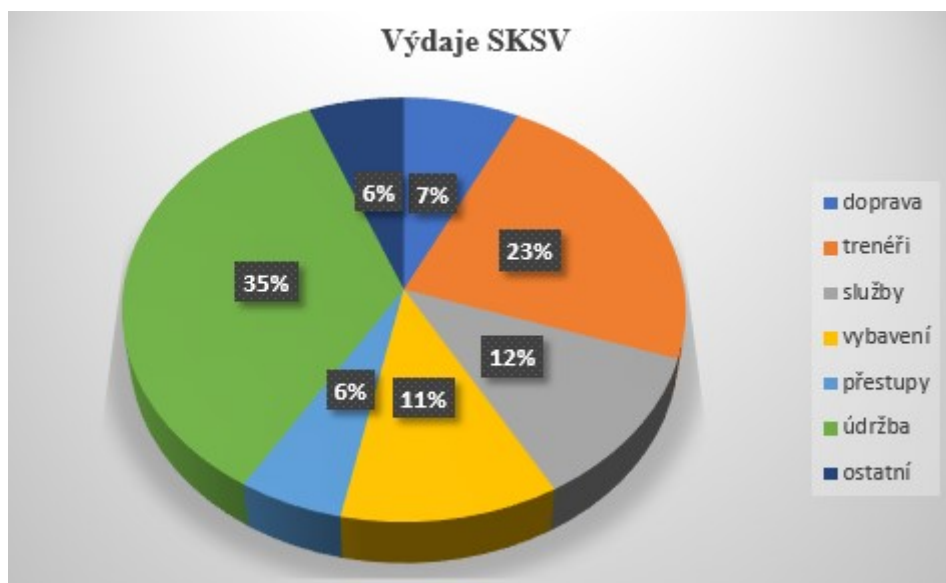
V této části práce budou sepsány a jednotlivě rozebrány veškeré výdaje klubu, které jsou uvedeny v tabulce č. 3 a graficky znázorněny v obrázku č. 10. Sportovní kluby mají velké množství výdajů spojené převážně s jeho samotným chodem. V roce 2022 výdaje klubu činily přibližně 2 179 000 Kč. Hlavní část výdajů tvoří především náklady na dopravu, vyplácení odměn trenérům či sportovní vybavení. Je vidět, že největší část prostředků plyne do provozu celého areálu, ať se jedná o šatny či hřiště a to ve výši 768 000 Kč. Velká část financí je potřebná na údržbu travnaté plochy, kde je zapotřebí vykonat mnoho činností v každém ročním období vyjma zimy. Výdaje na venkovní zápasy jsou hlavně v podobě cestovného, cca 158 000 Kč.

Tabulka 3: Výdaje SK Slavia Vejprnice za rok 2022 (v Kč)

výdaje v Kč	
doprava	158 000
trenéři	500 000
služby	253 000
vybavení	250 000
přestupy	120 000
údržba	768 000
ostatní	130 000
výdaje celkem	2 179 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením SK Slavia Vejprnice, 2023

Obrázek 10: Grafické znázornění výdajů SKSV



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením SK Slavia Vejprnice, 2023

Doprava

Velmi důležitá nákladová položka, která však vyplývá z kvality mládežnických a mužských soutěží, zda se jezdí po plzeňském kraji, po západních Čechách nebo v celých Čechách. Zde jsou tedy tyto náklady nutností. V současné době jezdí muži na zápasy v případě delší vzdálenosti buď mikrobusem či musí použít vlastní auta a to zejména v zápasech s regionálními sousedy.

Odměna trenérům

Odměny trenérům je jedna nejvýznamnějších nákladových položek, i když se tyto odměny pohybují pouze o něco výše, než vydá většina těchto osob za cestovné na tréninky a mistrovská utkání.

Služby

Jedná se o náklady, které jsou vynaloženy ať už na ekonomické služby nebo hygienu či jiné služby. Tato položka zahrnuje i náklady na ubytování v případě zimního a letního soustředění, náklady na pořadatelskou službu při domácích zápasech.

Vybavení

Další položkou výdajů je nákup sportovních pomůcek. Pro zajištění vybavení družstev je potřeba nákup dresů, nákup míčů. K zajištění bezpečnosti při utkáních i trénincích je potřeba mít zajištěno zdravotnické vybavení.

Přestupy

Hostování a přestupy jsou také velmi důležitou nákladovou položkou. Vynaložení těchto nákladů však sebou nese zachování týmů v soutěžích. Každý klub investuje do přestupu hráčů dle současné finanční situace klubu a jeho sportovních cílů.

Údržba

Nejnákladnější položkou je údržba. Je to způsobeno zejména provedenými úpravami a novou výstavbou. Tyto aktivity sice zvýšily tuto položku, avšak pouze nárazově zatímco položka spotřeby energií bude mít dlouhodobý růst. Celkové náklady za energie v klubu činí 168 000 Kč. Pod spotřebu energií spadá spotřeba elektrické energie, plynu, tepla a vody, kdy zálohy na plyn v minulém roce se zvýšily ze 7000 Kč na 15 000 Kč. Na zavlažování trávníku je využívána užitková voda ze studny i voda z vodovodního řádu.

Ostatní výdaje

Výdaje, které jsou vynakládány na zahradní stroje, jako jsou pohonné hmoty do sekaček či zahradního traktoru, patří do této výdajové položky. Jsou zde zahrnuty také každoroční poplatky svazu a to ve výši 30 000 Kč. Dále sem můžeme zahrnout telekomunikační poplatky, odpisy, spotřeba hnojiva, které je nezbytnou složkou pro růst kvalitní trávy, rekultivace trávníku. Tato položka také obsahuje odměny rozhodčím, kteří jsou nedílnou součástí každého sportu a jsou za svoji činnost placeni.

4.7 Ekonomická situace klubu

Hospodaření klubu je vždy na konci roku uvedeno v účetních výkazech, které klub předkládá finančnímu úřadu. Od předsedy klubu se mi podařilo získat účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) z let 2020 a 2021, což mi umožňuje posoudit vývoj jednotlivých složek těchto výkazů v uvedených letech. Rozvahy a výkaz zisků a ztrát z roku 2020 a 2021 jsou znázorněny níže v tabulce č. 4 a č. 5.

Tabulka 4: Rozvaha v letech 2020 a 2021 (v celých tisících Kč)

aktiva	k 1.1. 2020 (v tis. Kč)	k 31.12.2020 (v tis. Kč)	k 1.1. 2021 (v tis. Kč)	k 31.12.2021 (v tis. Kč)
dlouhodobý hmotný majetek		255	255	255
dlouhodobý majetek celkem		211	211	139
oprávky k dlouhodobému majetku		-44	44	116
krátkodobý majetek celkem	214	580	580	206
pohledávky celkem	21	16	16	42
krátkodobý finanční majetek celkem	193	564		
aktiva celkem	214	791	791	345
pasiva				
vlastní zdroje celkem	-9	22	22	20
výsledek hospodaření celkem	-9	22	22	20
cizí zdroje celkem	223	769	769	325
krátkodobé závazky celkem	229	504	504	23
jiná pasiva celkem	-6	265	265	181
pasiva celkem	214	791	791	345

Zdroj: výroční zpráva SK Slavia Vejprnice, 2022

Tabulka 5: Výkaz zisku a ztrát v letech 2020 a 2021 (v celých tisících Kč)

název položky	celkem 2020	celkem 2021
spotřebované nákupy a nakupované služby	1416	1361
osobní náklady	252	509
ostatní náklady	135	80
odpisy, prodaný majetek, tvorba opravných položek	44	72
náklady celkem	1847	2022
provozní dotace	1013	1199
tržby za vlastní výkony a zboží	445	522
ostatní výnosy	411	321
výnosy celkem	1869	2042
výsledek hospodaření před zdaněním	22	20
výsledek hospodaření po zdanění	22	20

Zdroj: výroční zpráva SK Slavia Vejprnice, 2022

Tabulka 4 přináší přehled aktiv a pasiv klubu v letech 2020 a 2021. Jak lze na první pohled vidět i z takto upravené rozvahy, se jedná o rozvahu malého sportovního klubu. První dlouhodobý majetek společnost pořídila až v roce 2021. Za zmínku stojí pouze pár položek. SK Slavia Vejprnice disponuje dlouhodobým hmotným majetkem, do kterého spadá budova a venkovní areál, který tvoří budovy šaten, tribuny, rozhlasová kabina, altán a bufet pro hostinskou činnost. Do hmotných movitých věcí a jejich souborů řadíme: povrch sportovního klubu, také nábytek a vybavení klubovny. Krátkodobé závazky klubu jsou například: běžné závazky z obchodních styků, mzdy zaměstnanců, či faktury za soc. a zdrav. pojištění.

Největší položkou aktiv za rok 2020 i za rok 2021 je krátkodobý majetek. Krátkodobý majetek se oproti roku 2020 skoro zdvojnásobil, což může být zvýšením krátkodobých pohledávek, ke kterému zřejmě došlo. Můžeme vidět, že se rapidně zvýšily cizí zdroje v roce 2021 oproti roku 2020, a to téměř o půl milionu, což vykazuje nesoběstačnost klubu.

Tržby za vlastní výkony a za zboží jsou tvořeny příjmy z nájemného a přestupů hráčů. Výnosy z provozních dotací jsou tvořeny příjmy z dotací od NSA, MŠMT, FAČR. Tržby jsou následně použity k financování činnosti klubu. Největší položkou výnosů, jak v roce 2020, tak v roce 2021 jsou provozní dotace. V roce 2021 se také zdvojnásobily osobní náklady, což se mohlo projevit větším vynaložením prostředků na trenéry. Nejnákladnější položkou byly nakupované služby a spotřebované nákupy, kam můžeme zahrnout dopravu, služby, přestupy, údržbu areálu.

Pokud porovnáme údaje v roce 2020 a 2021, je zřejmé, že si klub v roce 2020 počínal lépe, jelikož skončil s kladným výsledkem hospodaření. V průběhu roku také dochází k opotřebení majetku a materiálu nutného k zajištění chodu klubu. Proto bývají finance, které jsou dosaženy formou zisku, zahrnuty zpět do hlavní činnosti klubu nebo do potřebných investic.

4.7.1 Poměrové ukazatele

Ukazatel likvidity (za rok 2021)

Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti organizace uhradit včas své závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{OA/krátkodobé závazky} = 206\ 000/23\ 000 = 8,9$$

$$\text{Rychlá likvidita} = 8,9$$

U rychlé likvidity, lze vyzorovat, že kopíruje likviditu běžnou. Klub si zachovává platební schopnost. Tyto hodnoty ukazují, že je to dobré pro věřitele, ale také ukazují na to, že organizace neoptimálně využívá vložené prostředky.

Ukazatel zadluženosti (za rok 2021)

Ukazatelé zadluženosti mapují míru zadlužení organizace.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkové dluhy/celková aktiva} = 325\ 000/345\ 000 = 0,94$$

Výsledek nám signalizuje finanční stabilitu klubu a jeho schopnost využívat vlastní finanční zdroje.

Ukazatel aktivity (za rok 2021)

Obrat aktiv ukazuje, zda si podnik za sledované období vydělá na tržbách na hodnotu svých celkových aktiv.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva} = 522\,000/345\,000 = 1,51$$

Obrat aktiv je dobrý, jelikož se drží nad hranicí 1.

4.8 SWOT analýza SK Slavia Vejprnice

Z informací získaných z rozhovoru s předsedou sportovního klubu p. Jiřím Valenčatem a sekretářem klubu p. Milanem Radimákem byla vytvořena SWOT matice.

Silné stránky klubu

- a) klub s dlouholetou tradicí
- b) stabilní zázemí
- c) nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu
- d) slušné vybavení sportovní areálu
- e) přátelská atmosféra

Slabé stránky klubu

- a) management klubu
- b) nedostupnost dokumentů na webových stránkách
- c) nedostatek finančních prostředků
- d) špatná komunikace s okolními kluby
- nízká marketingová činnost

Příležitosti klubu

- a) spolupráce s městem
- b) rekonstrukce areálu
- c) zvyky a tradice
- d) možnost pronájmu hřiště

- e) dotace
- f) Prodej hráčů za větší sumy

Hrozby klubu

- a) Konkurence
- b) Ekonomická situace
- c) Životní styl a koronavirus
- d) Klesající úroveň mládeže

Silné stránky

- a) **Klub s dlouholetou tradicí** – Určitě silnou stránkou klubu je rozhodně tradice a historie. Pod názvem SK Slavia Vejprnice si většina představí fotbalový klub SK Slavia Vejprnice.
- b) **Stabilní zázemí** – Už od začátku vzniku klubu je využíván sportovní areál na Sokolské ulici. Nově je vybudováno vedle travnatého hřiště také hřiště s umělou trávou.
- c) **Nízké náklady na sportování jednotlivců** – Hráč SK Slavia Vejprnice defacto potřebuje jen fotbalovou obuv a oblečení. Jestliže se hráč rozhodne zůstat v našem klubu, může zadarmo využívat míče, různé fotbalové pomůcky, hráči A – týmu dostanou klubové oblečení. Roční příspěvek na hráče je 3500 Kč, kdy 500 Kč Vám vrátí pojišťovna. Dále můžete využívat celý sportovní areál, velmi dobře vybavené zázemí A – mužstva atd., takže to je určitě jedna ze silných stránek klubu.
- d) **Slušné vybavení sportovního areálu** - Ve sportovním areálu se nachází několik druhů hřišť, jako je travnaté hřiště, hřiště s umělou trávou a hřiště na nohejbal či tenis a hřiště na beach volleyball. Školní tělocvična bývá využívána klubem také jako místo pro tréninky. Kabina A – týmu disponuje moderními sprchami, kádí s vodou, vířivkou a saunou.
- e) **Přátelská atmosféra** – Další důležitou věcí je dobrá přátelská atmosféra v klubu. Je tady jen zdravá rivalita mezi mladými a starými hráči klubu. Skvělé vztahy mají hráči A – týmu i s hráči B – týmu, tudíž není problém si hráče navzájem půjčovat.

Slabé stránky klubu

- a) **Management klubu** – Slabou stránkou klubu je určitě management klubu. Klub trpí nedostatkem činovníků, jelikož zde pracují většinou dobrovolníci, kteří vykonávají svoji činnost spíše ve svém volném čase a zadarmo. Tento nedostatek přináší problémy, neboť je jich nedostatek a mnohé věci řeší nebo vykonává pouze jediná osoba. Krom toho klub trpí i nedostatkem trenérů, kteří by byli kvalifikovaní. Mnohdy je jeden trenér na jednu či dvě věkové kategorie týmu.
- b) **Nedostupnost dokumentů na webových stránkách** – Na webových stránkách by měly být dostupné i základní dokumenty, jako jsou například stanovy klubu či úspěšnost týmu v minulých letech atd.

- c) **Nedostatek finančních prostředků** – Nedostatek finančních prostředků je problémem snad každého klubu. Klub nemá dostatečně velké množství finančních prostředků na nákup nových hráčů či jejich hostování. Klub také nemá dostatek financí na výplatu dalšího správce, který by mohl současnému či dalšímu členovi managementu klubu pomoci.
- d) **Špatná komunikace s okolními kluby** – Další špatnou stránkou klubu je špatná komunikace s okolními kluby. Odchovanci nechtějí být pouštěni ke konkurenci nebo jinému týmu, aby si mohli zahrát vyšší soutěž či se fotbalově zdokonalovat. Dříve byl také klub využíván jako farma FC Viktoria Plzeň, což už není aktuální.
- e) **Nízká marketingová činnost** - Klub by se měl dostat do podvědomí více lidem. Proto je důležité se soustředit na marketingovou činnost oddílu, aby byl klub pro fanouška co nejvíce zajímavý a bylo jich na zápase co nejvíce. Jednou z podmínek zvýšení zájmu jsou určitě dobré výsledky týmu. V dnešní době je hlavně důležitá prezentace na webových a sociálních stránkách. Je to vlastně vizitka celého týmu. Současný web klubu je podle mě nezpůsobitý. Najdeme tam nepřehledný seznam vedených kategorií, nepřehledně vedené a nepravidelně aktualizované informace o výsledcích jednotlivých týmů.

Příležitosti klubu

- a) **Spolupráce s městem** – Významným partnerem a sponzorem klubu je město Vejprnice. Financuje vylepování plakátů upozorňující na konání sportovní akce. V roce 2020 darovalo město nové dresy, které byly poskytnuty na benefiční zápas. Tato spolupráce funguje hlavně díky starostovi Pavlu Karpiškovi, který má pochopení pro rozvoj místního sportu.
- b) **Rekonstrukce areálu** – Jednou z předností klubu je velmi dobré vybavení sportovního areálu. V posledních letech byl sportovní areál rozšířen a rekonstruován. Byla udělána nová fasáda na hlavní budově, postaveno nové hřiště na beachvoleyball, na nohejbal či tenis, bylo také postaveno nové hřiště s umělou trávou.
- c) **Zvyky a tradice** - Výhodou fotbalu je, že je světově i v České republice velmi populární již dlouho, a každé dítě se chce stát slavným fotbalistou. Nejedná se o nový

sport, takže má miliony fanoušků po celém světě. V mnoha rodinách je tradicí, že chlápci, stejně jako jejich otcové, hrají fotbal.

- d) Možnost pronájmu hřiště** – Klub SK Slavia Vejprnice pravidelně v zimních obdobích pronajímá hřiště s umělou trávou, jak plzeňským týmům, tak týmům z Německa, kteří sem jezdí na zimní soustředění každý rok. Občani Vejprnic pak mohou využít hřiště na tenis, volejbal či nohejbal. Získané finance mohou klubu sloužit k dalšímu zdokonalování a modernizaci celého areálu či nákupu nových hráčů.
- e) Dotace** - OÚ každoročně vyhlašuje Program na podporu spolků v obci, KÚ, PK dotační programy na podporu činnosti spolků, klubů, oddílů, TJ a dotační programy na údržbu a opravy zařízení souvisejících se sportovní činností, NSA vyhlašuje každoročně dotační program Můj klub, FAČR pak podporuje RFA, SCM a SPSM, kde jsme v současnosti počtvrté mezi žadateli o Statut SPSM na úrovni okresů.
- f) Prodej hráčů za větší sumy** - SK Slavia Vejprnice se vždy mohla opřít o kvalitní mládež. Někteří hráči byli prodáni za vysokou sumu do lepšího týmu, ostatní odvádějí kvalitní práci v A – mužstvu a tak mužstvo pravidelně hrává do 5. místa.

Hrozby klubu

- a) Konkurence** - V první řadě jde o konkurenci jiných fotbalových klubů nacházejících se v blízkém okolí. Může se stát, že konkurenční klub bude pro stávající či potenciální členy nějakým způsobem atraktivnější a tak mu dají přednost před SK Vejprnice.
- b) Ekonomická situace** - Další hrozbou je také vedení města Vejprnic. Vedení rozhoduje o dotacích na sport, a pokud se při volbách v dalším volebním období vedení změní, je možné, že bude výše dotací na sport omezena či vůbec neposkytnuta.
- c) Životní styl a koronavirus** - Sport se stal jednou z velmi populárních možností, jak mohou lidé volný čas trávit. Koronavirus, který zapříčinil, že děti nemohly sportovat a musely zůstat doma, tak zaznamenáváme úpadek zájmu o fotbal či sport obecně.
- d) Klesající úroveň mládeže** – Postupem času začíná být nedostatkem klesající úroveň mládeže SK Slavia Vejprnice. Mládež vždy byla pro klub velmi důležitá, aby byli vychováni hráči, kteří mohou postupně nahrazovat starší členy z A-týmu či doplňovat

tým při velké marodce. Spousta hráčů v dorosteneckém věku odchází do jiných klubů, a tak by bylo dobré povzbudit touhu odchovanců hrát za A – mužstvo SK Slavia Vejprnic.

5 Návrh na zlepšení SK Slavia Vejprnice

V této části je bakalářská práce zaměřena na návrhy na vylepšení organizační struktury a finanční stránky fotbalového klubu SK Slavia Vejprnice.

Finanční návrh

Doba dobrovolnictví v této oblasti sportu je na velkém úpadku. Vynaložená energie a volný čas v případě trénování by měly být lépe finančně ohodnoceny. Je tedy zřejmé, že by klub měl vynaložit větší prostředky na odměny trenérům, a soustředit se na jejich zdokonalování formou trenérských kurzů pořádaných plzeňským krajským fotbalovým svazem. Toto řešení je však finančně nákladné, a žádalo by si výraznější navýšení rozpočtu klubu, ale časem by se to, jak po sportovní, tak ekonomické stránce vrátilo. Do klubu by se hlásilo více členů, a klub by měl nárok na větší dotace a příspěvky od krajů, zvýšilo by se množství členských příspěvků. Možnost, jak motivovat dospělé hráče klubu, by mohlo být zavedení finančních odměn za vyhrané zápasy. Souhrnně lze konstatovat, že by se klub měl zaměřit na aktivní vyhledávání sponzorů, díky kterým by se navýšil rozpočet klubu a mohly by se tak vyřešit aktuální problémy finančního i provozního charakteru.

Další možnost, jak by mohl klub získat peníze je využití dotace Můj klub, kterou zveřejnila Národní sportovní agentura. Dotace je zaměřena na podporu sportovišť a sportovních klubů. Program je určen pro sportovní kluby, které organizují každodenní sportovní činnost pro děti a mládež, mají stanovené členské příspěvky a evidují minimálně 10 osob v rozmezí 3-20 let, což Vejprnice splňují. Dotaci lze využít na (Národní sportovní agentura, 2022):

- zabezpečení sportovní, tělovýchovné, organizační a servisní funkce sportovní organizace
- zabezpečení údržby a provozování sportovních zařízení ve vlastnictví, dlouhodobém nájmu nebo dlouhodobé bezplatné výpůjčce spolku, tyto náklady mohou být hrazeny maximálně do výše 50 % přidělené dotace,
- osobní náklady zaměstnanců – trenérů a členů realizačního týmu, do maximální výše 50 tis. Kč na osobu a měsíc,

- trenérské služby, metodické služby, služby fyzioterapie, služby výživového poradenství, služby psychodiagnostiky a služby technického a servisního zabezpečení; jedná-li se o služby OSVČ platí limit do maximální výše 50 tis. Kč na osobu a měsíc,
- další služby a na spotřební materiál,
- nájem a podnájem včetně vybavení, standardní úrazové a cestovní pojištění, pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění sportovních potřeb a sportovního materiálu,
- cestovné, startovné a výdaje/náklady na dopravu.

Letos se ovšem kluby obávají, že nedostanou žádné příspěvky na energie. Národní sportovní agentura (NSA) stále nemůže vyplácet letošní dotace na provoz a údržbu, z nichž by sportovní kluby mohly hradit zvýšené náklady na energie. NSA vypsala dotační program na provoz a údržbu v létě 2022 poté, co se dohodla s ministerstvem financí na zvýšení svého letošního rozpočtu o půl miliardy korun. Z toho mělo jít 385 milionů na provoz a údržbu. Náklady na provoz sportovišť jim kvůli cenám energií už v roce 2022 vzrostly o desítky a někdy také o stovky procent. Je to pro kluby nepostradatelná pomoc. Jsou případy klubů, které si musely i na letošní rok půjčit peníze.

Zároveň počítaly s podporou z programu na provoz a údržbu. Pokud se prostředky z programu nakonec nepodaří vyplatit, způsobí to obrovské komplikace. Chybějící podporu pak budou muset financovat kluby, případně obce a kraje, což je postaví před obrovský tlak. (Český rozhlas, 2022)

Tržby ze startovného na turnajích

Tržby ze startovného by mohly zvýšit výnosy klubu a to díky tomu, že by se využilo volných míst v rozpisu pronájmů hřiště s umělým povrchem. Toto hřiště je poměrně hojně využíváno i k pronájmům stejně jako ostatní sportoviště především ve večerních hodinách od pondělí do pátku. O víkendech je jeho využití však nedostatečné. Toho se dá využít pro pořádání jak zimních turnajů, tak letních turnajů, které víkendové volné prostory v pronájmu hřiště zaplní. Zimní turnaj by byl určen pro mužské týmy hrající krajské a okresní přebory. V okolí Plzně je těchto týmů poměrně dost a většina z nich nemá hřiště s umělým povrchem. Pronájem umělé plochy je v zimních měsících jediná možnost pro

uskutečnění fotbalových utkání a proto se dá očekávat velký zájem o tento typ turnaje. Toto by měl na starost šéftrenér mládeže SK Slavia Vejprnice. Turnaj by byl určen pro cca 10 týmů a startovné by činilo 5 000 Kč.

Tržby z reklam

Většina sponzorů spolupracuje s klubem už delší dobu, a některým patří velký obdiv, že klub nepřestali sponzorovat i po Covidu. Dá se tedy očekávat dlouhodobější spolupráce s těmito sponzory. I vzhledem k těmto úspěchům je zde spatřen nedostatek, a to v ceníku reklamních služeb.

SK Slavia Vejprnice nevyužívá k reklamě například své dresy. Tento úkol by si mohlo vzít na starost marketingové oddělení společně se sekretářem klubu. Jedna z variant může být umístění názvu či loga firmy na dresy mužů za zvýšení sponzoringu. SK Slavia Vejprnice nemohou nabízet reklamu pomocí médií, ale jednotlivá mužstva hrají utkání proti týmům z celého plzeňského kraje (Domažlice, Tachov, Rokycansko) a proto je reklama především na dresech výhodná. Zejména u mužů je návštěvnost na soutěžní utkání v těchto městech docela velká.

Umístění log firem na dres by mohlo mít pozitivní finanční dopad na klub, protože to může zvýšit jeho tržby z reklamy a sponzorství. Na druhé straně, umístění log na dres může také zvýšit náklady na produkci dresů s logy sponzorů a na administrativu spojenou s uzavřením smluv sponzorů. Celková finanční bilance by tedy závisela na mnoha faktorech, jako jsou výše smluvních plateb a podmínky sponzorských smluv

Investice do mládeže

Klub by se měl snažit o zefektivnění výchovy mládeže, aby klub snížil potřebu kupovat hráče pro A - tým, a aby co nejvíce hráčů v A-týmu byli vlastní odchovanci. První variantou je zavedení náboru dětí. Tento návrh spočívá v navýšení počtu mládežnické kategorie, a tímto zabezpečit budoucnost klubu. Zvýšil by se počet členských příspěvků, byly by vyšší dotace z MŠMT, který přispívá na podporu sportovní činnosti dětí a mládeže. Návrh by byl projednán členy výkonného výboru, a poté by se toho mohl chopit už výše zmiňovaný šéftrenér mládeže SK Slavia Vejprnice.

Druhou z variant by mohlo být pořádání letních fotbalových kempů. Varianta tohoto řešení by byla v podobě letních tréninkových kempů, kterých by se mohli účastnit buď všichni hráči, kteří by se přihlásili nebo pouze hráči, které by si klub na tuto událost pozval. Tento kemp by byl určen pro skupinu ve věku např. 6 – 12 let a záleželo by zde především na klubu, jakou věkovou skupinu by se rozhodl oslovit a zda by se rozhodl pozvat více věkových kategorií na stejný termín nebo zda by měla každá kategorie termín vlastní, a také by záleželo na zájmu. Na kempu by byli přítomní trenéři, kteří by hráče hodnotili a následně by z celého tohoto kempu vydali doporučení pro klub, na které hráče by se mohl zaměřit a pokusit se je v budoucnu získat do svého mládežnického týmu. Samozřejmě by se tím zvýšily náklady na trenéry, kteří by si museli vzít volno ve svém zaměstnání. Rozšířením mládežnické základny a kvalitní přípravou mladých hráčů, můžeme v budoucnu tyto hráče zařazovat do A – týmu či může těžit z jejich prodeje do lepšího klubu. Investice do mládežnických družstev se budou vracet nejen po stránce sportovní, ale i stránce ekonomické.

Snížení výdajů na dopravu

Dalším návrhem vedoucím k snížení výdajů je doprava na zápasy menším a levnějším autobusem. Z mého pohledu je cestování velkým autobusem zbytečné, jelikož minimálně polovina sedaček zůstane prázdná. Samozřejmě se to týká spíše mužů, jelikož starší a mladší přípravky jezdí na zápasy společně a tak se autobus zaplní. Jízda velkým autobusem je poměrně drahá, protože si dopravci účtují v průměru 45 Kč za kilometr.

Výhodnou variantou není ani to, když hráči využijí svých vlastních automobilů, protože je problematické najít 5 dobrovolníků z řad hráčů a funkcionářů, kteří by měli možnost použít své auto. Celková částka za přepravu automobily je v tomto případě 30 Kč za kilometr, a při dnešních cenách pohonných hmot i více.

Z tohoto důvodu je ideálním řešením menší autobus, který má kapacitu cca 17 míst. Mezi nejvýhodnější, plzeňské dopravce bych vybral pana Petra Slavíka, který tento autobus vlastní a účtuje si za dopravu 18 Kč za kilometr. Když bude zajišťována přeprava některých družstev k mistrovským utkáním navrženým autobusem, sníží se náklady přibližně o 35 000 Kč. Celkové roční náklady na přepravu by v tom případě činily cca 123 000 Kč. Za výběr vhodného autodoprovce by mohlo být zodpovědné ekonomické oddělení.

Pronájem hřiště

Dalším návrhem je zvýšit povědomí o pronájmu sportovišť (hřiště s umělou trávou, hřiště na beachvolleyball, tenis) i v dopoledních hodinách, a to z toho důvodu, že nebývají efektivně využívány. Hlavní problém je v tom, že sportoviště nejsou využívána ve všední dny. Pouze k tréninkům družstev klubu, ale to až v odpoledních hodinách. Prosperující by mohla být domluva na spolupráci s vejpnickou základní školou, kdy by mohli studenti využívat daná sportoviště při výuce a klub by to mohlo přinést další příjmy. Tyto příjmy by ovšem závisely na ceně pronájmu a na tom, kolik skupin by bylo ochotno si pronajmout areál. Pokud klub dokáže získat stabilní zájemce, mohlo by to být pro klub velmi výhodné a mohlo by mu to pomoci s financováním provozu a údržbou sportovního areálu. Nicméně při samotném pronajímání by měl klub také vzít v úvahu náklady na údržbu, opravy a další náklady spojené s pronájmem. Další návrh je využít sílu sociálních sítí a klubových internetových stránek, kde by byly zveřejňovány časy, kdy je možné si jednotlivá hřiště pronajmout. Činnost by měl na starosti, jak správce areálu, tak třeba také administrátor klubových internetových stránek a sociálních sítí.

Úprava organizační struktury

Zavedení podrobnějších stanov klubu by mělo za následek jednodušší organizovanost činností pracovníků. Nemůže se stát, že jeden úkol bude přidělen více lidem, protože úkoly a pravomoci všech činovníků organizace by byly uvedeny ve stanovách.

Proto by byla zavedena další oddělení např. ekonomické oddělení. Ekonomické oddělení SK Slavia Vejprnice by se věnovalo řízení a plánování financí klubu. Jednalo by se o důležitou část klubového managementu, která by zajišťovala finanční stabilitu a ekonomický růst klubu. Ekonomické oddělení by se věnovalo zejména sestavení rozpočtu klubu a naplánování výdajů a příjmů, aby klub byl finančně stabilní, dále by mělo za úkol zajistit sponzorské vztahy s firmami a společnostmi, které mohou klubu poskytnout finanční podporu a zviditelnit ho, mohlo by se starat o organizaci akcí a zápasů klubu tak, aby tyto akce přinášely klubu příjmy.

Zavedení ekonomického oddělení by klubu přineslo řadu výhod. Kromě finanční stability by klub získal profesionální řízení a plánování financí, což by mohlo vést k lepším výsledkům na hřišti. Zlepšila by se také image klubu a jeho atraktivita pro sponzory a fanoušky.

Dále by bylo zavedeno marketingové oddělení. Marketingové oddělení v SK Slavia Vejprnice by se zabývalo propagací klubu, zvyšováním povědomí o klubu, náborem nových fanoušků a sponzorů, vypracování strategie komunikace a PR. Jeho hlavním cílem je tedy zvýšit zisk klubu a posílit jeho postavení na trhu.

Zavedení marketingového oddělení by pro sportovní klub přineslo řadu pozitiv. Za prvé, zlepšila by se efektivita propagace klubu a jeho akcí, což by mělo za následek zvýšenou návštěvnost a zájem fanoušků o klub. Za druhé, klub by získal více sponzorů, což by mělo pozitivní dopad na jeho finanční situaci. Za třetí, marketingové oddělení by pomohlo klubu rozšířit svou značku a posílit své postavení na trhu. Posledním pozitivem je to, že marketingové oddělení by usnadnilo komunikaci s fanoušky a sponzory, což by bylo pro klub velmi výhodné. Zavedení marketingového oddělení by tedy mělo velmi pozitivní dopad na sportovní klub a jeho vztahy s fanoušky a sponzory. Stačilo by, kdyby se marketingu klubu věnoval jeden člověk, který by měl tuto práci na půl úvazku, a tak by to nebylo nákladově tak náročné.

Dalším návrhem ke zlepšení organizační struktury SK Slavia Vejprnice by bylo zavedení funkce šéftrenéra mládeže, který by se staral o trénink a přípravu mladých sportovců. Ačkoli mnoho rodičů vykonává tuto roli dobrovolně, často jim chybí potřebné trenérské licence a jejich úloha je omezena na vedení nejmladších kategorií. Je tedy zapotřebí najít zkušenou osobu, která by se plně věnovala tréninkům a koordinovala činnosti s trenéry a rodiči. Tato pozice by měla být řádně ohodnocena klubem, aby zajistila kvalitu pracovníků a výkony sportovců. Šéftrenér by měl být také zodpovědný za organizaci turnajů, výběr talentovaných hráčů a za vzdělávání trenérů klubu. Zavedení této pozice v organizační struktuře klubu by mohlo vést k výraznému zlepšení kvality sportovních výkonů a organizace tréninků a zápasů, zvýšení popularity klubu a zlepšení jeho celkových výsledků. Aby bylo možné udržet kvalifikované šéfy v této funkci, bylo by vhodné uvažovat o finančním ohodnocení vedoucí osoby mládeže SK Slavia Vejprnice.

Zkvalitnění práce managementu v oblasti plánování může být také jedním z pozitivních ukazatelů profesionality vedení klubu pro hlavního partnera, a tedy důvodem, proč s klubem spolupracovat.

Zlepšení propagace klubu

Klub se pro potencionálního sponzora stává zajímavým reklamním produktem ve chvíli, kdy je na očích co největšímu počtu lidí. Proto je velmi důležité se soustředit na to, aby byl klub pro fanouška co nejvíce zajímavý a aby jich na každém zápase bylo co nejvíce. K tomu je potřeba udělat spoustu činností a aktivit ze strany klubu. Jedním z faktorů při získávání zájmu fanoušků jsou dobré výsledky v soutěži a předváděná hra, a tak by bylo navrženo zlepšení kvality hráčského kádru. Současný tým mužů SK Slavia Vejprnice nedosahuje nejlepší kvality a finanční situace neumožňuje nákup nových a kvalitních hráčů. Řešení proto spočívá ve využití vlastních odchovanců, kterými klub disponuje, avšak úspěšná generace, která v mládežnických soutěžích porážela jednoho soupeře za druhým je minulostí, a tak by se mělo zaměřit hlavně na mládež a postupem času zase vybudovat kvalitní generaci, která bude úspěšná a hráči budou moci doplňovat A – tým.

Dalším faktorem by mělo být vylepšení internetových stránek. V dnešní době je kvalitní internetová prezentace velmi důležitá. Je to v podstatě vizitka celého klubu a je to první věc, kam se každý potencionální sponzor či zájemce podívá, chce-li si o klubu udělat nějakou představu. Samozřejmě to také musí být místo, které pravidelně navštěvuje fanoušek. Současný Vejprnický web je zcela nezpůsobitý. V současné době pro fanouška a tím pádem i pro sponzora žádný význam nemá. Obsahuje pouze nepřehledný seznam vedených kategorií, a pouze velmi zběžné, nepřehledně vedené a nepravidelně aktualizované informace o výsledcích jednotlivých týmů. Naopak, klubový web by měl být vedený v pěkném designu, měl by obsahovat aktuální informace zaměřené především na dění v „A“ týmu mužů. Jedná se konkrétně o zprávy např. změny v kádru, o průběhu přípravného období na novou sezonu. Neměl by zde chybět článek o nadcházejícím soupeři, o právě skončených zápasech s hodnocením trenéra atd. Aktuální informace o místě a času hraných zápasů jsou samozřejmostí. Dále by zde mohla být soupiska hráčů a trenérů s fotkou a krátkou informací o každém z nich.

Co se týče facebookových stránek, zde je stejný problém se zpožděným sdílením aktuálních příspěvků. Klub by mohl zvýšit propagaci klubu založením instagramových stránek, kam by se přikládaly fotky z tréninků, soustředění, zápasů, fotky s fanoušky apod.

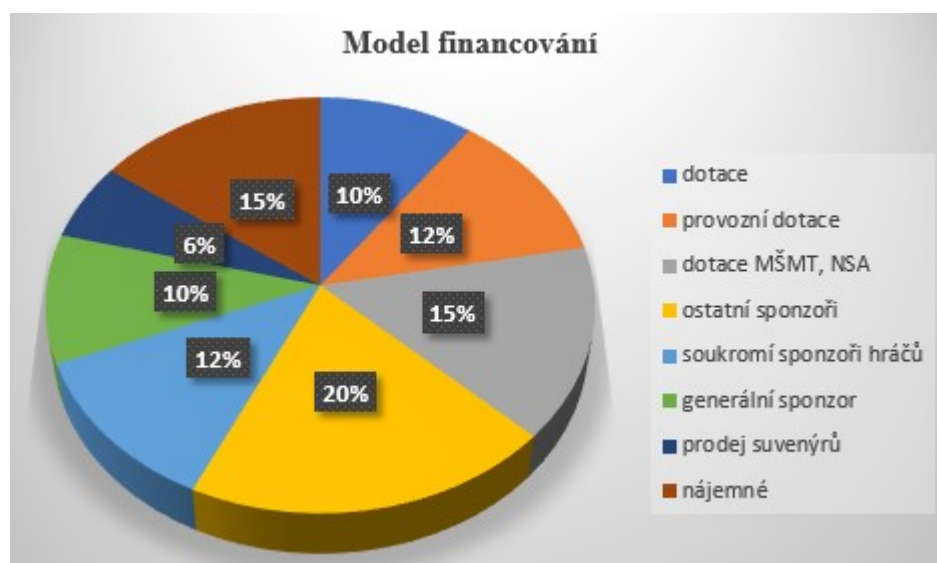
Jinou variantou propagace klubu by mohl být klubový letáček, který by byl účinným nástrojem pro zatraktivnění domácích zápasů, získání případných nových fanoušků, i

udržení těch stávajících. Příprava je finančně i časově nenáročná. Cílem zpravodaje by bylo podávat informace o aktuálním soupeři, o současném postavení týmu v tabulce a o aktuálním dění v týmu (např. o zraněních apod.). Dále by zde neměla chybět pozvánka na další zápas. Zadní strana může patřit prezentaci partnerům.

Model financování

V aktuální situaci je klub převážně závislý na dotacích a veřejných financích. V případě změny politické situace a změny politických preferencí, by mohl být klub ohrožen. Samozřejmě si je klub toho vědom a snaží se pro změnu aktuálního systému financování dělat maximum.

Obrázek 11: Teoretický model financování klubu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf na obrázku 11 znázorňuje teoretický model vícezdrojového financování SK Slavia Vejpřnice, kdy klub je stále do značné míry podporován krajem či obcí, ale ztráta těchto dotací by už pro klub nebyla, tak velká, jak by tomu bylo dnes. Klub by mohl mít svého generálního sponzora, jenž by byl schopen klub financovat z přibližně 10 %.

Dalších alespoň 20 % by klub mohl získat od dalších drobnějších sponzorů. Kromě toho by klub mohl projevit větší zájem v prodeji klubových suvenýrů jako je šála, čepice atd., což by tvořilo alespoň 6 % z celkových příjmů klubu. Dále při větším využití hracích ploch SK Slavia Vejprnice, by se mohly zvednout i tržby z nájemného, které by představovaly 15 % z celkových příjmů. Podpora kraje a MŠMT by se pohybovala okolo 15 %.

Samostatnou, a v České republice novou složkou příjmů klubu, by se mohli stát soukromí sponzoři jednotlivých hráčů, respektive agenti. Sponzoring by spočíval v tom, že každý hráč by měl možnost získat si sám svého soukromého sponzora, jehož logo by pak bylo prezentováno pouze na dresu sponzorovaného hráče. Tímto systémem sponzoringu byl autor práce seznámen při trenérské zahraniční stáži, a již řadu let tam úspěšně funguje a představuje značnou úlevu pro rozpočet klubu. Výše prezentovaný model financování by znamenal, že i v případě změny politické situace v daném městě a následném ukončení či značné omezení finanční podpory klubu obcí, by to pro klub neznamenal tak velký problém, jak by tomu bylo v současnosti.

Závěr

Bakalářská práce byla věnována tématu organizování a financování sportovní organizace. Cílem práce je zhodnotit organizování a financování sportovní organizace a následně navrhnout případná doporučení pro zlepšení financování sportovního klubu. Dílčím cílem bylo provést analýzu financování, SWOT analýzu financování, a také se zaměřit na analýzu příjmů a výdajů dané organizace.

Práce byla členěna na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly vymezeny pomocí odborné literatury základní pojmy související s managementem sportu a jeho financováním.

Praktická část se zabývá fotbalovým klubem SK Slavia Vejprnice. Úvod praktické části obsahuje základní informace o klubu, byly rozebrány jeho stanovy, organizační struktura a orgány, které klub vedou. Představeny byly také cíle, kterých chce klub dosáhnout. V následující části byl popsán sponzoring klubu, a jak jsou pro klub důležité dotace.

Stěžejní část této bakalářské práce představovaly příjmy a výdaje klubu a ekonomická situace klubu. Na základě všech zjištěných faktů bylo zpracováno doporučení, která by klubu mohla pomoci ke zlepšení stávající situace. První možnost, která by mohla pomoci, je změna organizační struktury klubu, kdy zvýšením počtu členů výboru by mělo dojít k přerozdělení úkolů. Vhodné by bylo, kdyby klub využil další dotace, které jsou sportovním organizacím poskytovány, a bylo poukázáno na to, aby stát pověřil samosprávné celky, tedy kraje a obce, které by ze svého rozpočtu více podporovaly sportovní činnosti v rámci svého územního uspořádání.

Další možností, která by mohla pomoci, je efektivnější pronájem sportovních ploch v areálu SK Slavia Vejprnice. Také bylo doporučeno pořádat více turnajů vzhledem k jejich současné popularitě a úspěšnosti. Dále by bylo vhodné se zaměřit na mládež, kdy investice vložené do mládežnických družstev se budou časem vracet nejen po stránce sportovní, ale i po stránce ekonomické. Poté bylo uvedeno, že by prospěla lepší propagace klubu jak na webových stránkách, tak na sociálních sítích. Nutná je především jejich pravidelná aktualizace a doplnění některých údajů. V oblasti sponzorování je třeba oslovit více okolních firem na dlouhodobější spolupráci. V

bakalářské práci byl rovněž uveden příklad nového navrženého modelu financování SK Slavia Vejprnice.

Na závěr je ještě uvedeno, že kvalitní sportovní příprava následná reprezentace obce, kraje a státu je nejlepší reklamou a vizitkou daného regionu a kraje, kdy i sportovní činnost může ovlivnit přísun lidského potenciálu, zvýšený zájem sponzorů a obchodních partnerů, a tím přispět ke zvýšení a zajištění finančních prostředků a rozvoje v daném regionu a kraji.

Seznam použitých zdrojů

- Blažek, L. (2014). *Management: rozhodování, organizování, ovlivňování* (2. rozšířené vydání). Grada Publishing. [Bookport – On-line knihovna pro každého | Bookport - Management](#)
- Čáslavová, E., (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.
- Čáslavová, E., (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia
- Český rozhlas (2022). *Sportovní kluby se obávají, že nedostanou příspěvky na energie*. Dostupné 10. 11. 2022 z [Sportovní kluby se obávají, že nedostanou letošní příspěvky na energie. Bez dotace jim hrozí problémy | iROZHLAS - spolehlivé zprávy](#)
- Donnelly, H. J., Gibson L. J., & Ivancevich, M. J. (1997). *Management*. Grada Publishing.
- Durdová, I. (2015). *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava
- Durdová, I. (2012). *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava
- Hobza, V., Rektořík, J., Dohnal, T., & Skoumal, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Victoria Publishing.
- Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Grada Publishing.
- Kunz, V. (2020). *Společenská odpovědnost ve sportu*. Grada Publishing.
- Meisner, M., Dombrovská, M., Vlachová, B., Doubrava, P., & Janák, J. (2019). *Základy sportovního práva*. C. H. Beck
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (n.d.). [Koncepte podpory sportu 2016-2025, MŠMT ČR \(msmt.cz\)](#)
- Národní sportovní agentura (2022). *Můj klub 2023*. Dostupné 30. 09. 2022 z [Výzva 21/2022 - Můj klub 2023 - Národní sportovní agentura \(agenturasport.cz\)](#)
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M. & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita v Brně.
- Novotný, J. (2009). *Ekonomie sportu*. Oeconomica
- Novotný, J. (2006). *Ekonomika sportu*. Oeconomica
- Pirožek, P., Nová, J., Póč, D., Vít, D., Gállová, T., Hrbolka, D., Šmajzrová, K., Kotyza, P. & Mrnušík, P. (2015). *Projektový management ve sportu*. Masarykova univerzita v Brně
- Pořízek, J. (2019). SWOT analýza a její využití. [SWOT analýza a její využití - Ecommerce Bridge](#)

Střelec, J. (2008). *Swot analýza*. [SWOT analýza | Jak sestavit SWOT analýzu | šablona | Vlastní cesta \(vlastnicesta.cz\)](#)

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

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotace SK Slavia Vejprnice za rok 2022 (v Kč).....	41
Tabulka 2: Příjmy SK Slavia Vejprnice 2022 (v Kč).....	43
Tabulka 3: Výdaje SK Slavia Vejprnice za rok 2022 (v Kč).....	45
Tabulka 4: Rozvaha v letech 2020 a 2021 (v celých tisících Kč).....	48
Tabulka 5: Výkaz zisku a ztrát v letech 2020 a 2021 (v celých tisících Kč).....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Management sportu ve třech dimenzích	15
Obrázek 2: Makroekonomický model toků ve sportu	21
Obrázek 3: Pyramida sponzorů sportovního subjektu	22
Obrázek 4: SWOT analýza	27
Obrázek 5: schéma občanského sdružení	30
Obrázek 6: Logo SK Slavia Vejprnice	31
Obrázek 7: Organizační struktura SK Slavia Vejprnice	38
Obrázek 8: Poskytnuté dotace 2022 SK Slavia Vejprnice za rok 2022 (v Kč)	41
Obrázek 9: Grafické znázornění příjmů SKSV	43
Obrázek 10: Grafické znázornění výdajů SKSV	46
Obrázek 11: Teoretický model financování klubu	63

Seznam zkratk

FaČr Fotbalová asociace České republiky

ČSTV Československý svaz tělesné výchovy

NSA Národní sportovní agentura

OÚ Obecní úřad

SPSM Sportovní středisko mládeže

PTS Podpora tělovýchovy a sportu

PVMS Projekt výstavby a modernizace stavby

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SKSV SK Slavia Vejprnice

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha 2021 (v celých tisících Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát za rok 2021 (v celých tisících Kč)

Příloha C: Rozvaha 2020 (v celých tisících Kč)

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020 (v celých tisících Kč)

Příloha A: Rozvaha 2021 (v celých tisících Kč)

A K T I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem	211	139
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	255	255
A.IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	44	116
B.	Krátkodobý majetek celkem	580	206
B.II.	Pohledávky celkem	16	42
	Aktiva celkem	791	345

P A S I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	22	20
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	22	20
B.	Cizí zdroje celkem	769	325
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	504	23
B.IV.	Jiná pasiva celkem	265	181
	PASIVA CELKEM	791	345

Zdroj: výroční zpráva SK Slavia Vejpnice, 2022

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát za rok 2021 (v celých tisících Kč)

Název položky		činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	1260	101	1361
A.III.	Osobní náklady	509		509
A.V.	Ostatní náklady	77	3	80
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	72		72
	Náklady celkem	1918	104	2022
B.I.	Provozní dotace	1199		1199
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	145	377	522
B.IV.	Ostatní výnosy	321		321
	Výnosy celkem	1665	377	2042
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-253	273	20
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-253	273	20

Zdroj: výroční zpráva SK Slavia Vejpnice, 2022

Příloha C: Rozvaha 2020 (v celých tisících Kč)

A K T I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem		211
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem		255
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem		
A.IV.	Oprávkový k dlouhodobému majetku celkem		-44
B.	Krátkodobý majetek celkem	214	580
B.I.	Zásoby celkem		
B.II.	Pohledávky celkem	21	16
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	193	564
B.IV.	Jiná aktiva celkem		
	Aktiva celkem	214	791

P A S I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	-9	22
A.I.	Jmění celkem		
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	-9	22
B.	Cizí zdroje celkem	223	769
B.I.	Rezervy celkem		
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem		
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	229	504
B.IV.	Jiná pasiva celkem	-6	265
	PASIVA CELKEM	214	791

Zdroj: výroční zpráva SK Slavia Vejprnice, 2021

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020 (v celých tisících Kč)

Název položky		činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady			
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	1416		1416
A.II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			
A.III.	Osobní náklady	252		252
A.IV.	Daně a poplatky			0
A.V.	Ostatní náklady	126	9	135
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	44		44
A.VII.	Poskytnuté příspěvky			
A.VIII.	Daň z příjmů			
	Náklady celkem	1838	9	1847
B.	Výnosy			
B.I.	Provozní dotace	1013		1013
B.II.	Přijaté příspěvky			
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	243	202	445
B.IV.	Ostatní výnosy	411		411
B.V.	Tržby z prodeje majetku			
	Výnosy celkem	1667	202	1869
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	171	193	22
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	171	193	22

Zdroj: výroční zpráva SK Slavia Vejprnice, 2021

Abstrakt

Kotva, T. (2023). *Organizování a finanční řízení sportovní organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: sportovní management, financování spolku, ekonomie sportu

Tato bakalářská práce se zabývá organizováním a finančním řízením sportovní organizace. Cílem práce je zhodnotit organizování a financování sportovní organizace a následně navrhnout případná doporučení pro zlepšení financování sportovního klubu. V teoretické části jsou na základě literární rešerše vymezeny základní pojmy z oblasti managementu sportu, financování sportu z veřejných zdrojů a financování spolku. V praktické části se práce zaměřuje na fotbalový oddíl SK Slavia Vejprnice. Dále je praktická část věnována zhodnocení ekonomické a personální situace v klubu a následné vyhodnocení a návržení možných řešení.

Abstract

Kotva, T. (2023). *Organizing and financial management of a sports organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: sports management, financing of the association, economics of sport

This bachelor thesis deals with the organisation and financial management of a sports organisation. The aim of the thesis is to evaluate the organisation and financing of the sports organisation and then to propose possible recommendations for improving the financing of the sports club. In the theoretical part, the basic concepts of sport management, public funding of sport and association funding are defined on the basis of a literature search. The practical part of the thesis focuses on the football club SK Slavia Vejpnice. Furthermore, the practical part is devoted to the evaluation of the economic and personnel situation in the club and the subsequent evaluation and proposal of possible solutions.