

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace
typu spolku**

Diplomová práce

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Anna Roubíčková

Praha, srpen 2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce, ani její podstatná část, nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne:.....

.....

Bc. Anna Roubíčková

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Děkuji paní Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odbornou konzultaci této práce a všem zástupcům analyzovaných klubů za poskytnutí veškerých potřebných údajů.

ABSTRAKT

Název: Založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku

Cíle: Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení obecných manažerských standardů, využitelných jako pomůcka při zakládání sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku, a jejich následná aplikace v praxi při zakládání konkrétního sportovního klubu. Analyzováno bude pět již fungujících sportovních klubů, založených jako spolek resp. občanské sdružení. V prvním kroku bude provedena analýza dokumentů (především stanov analyzovaných sportovních klubů) a následně situační analýza těchto klubů. Na základě získaných poznatků budou zpracovány standardy a postupy, jež budou nápomocny manažerům při zakládání sportovního klubu formou spolku.

Metody: V teoretické části došlo k nastudování všech potřebných oblastí založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku – oblast legislativy, hospodaření, managementu a marketingu. Záměrným, nepravděpodobnostním výběrem pak bylo vybráno pět sportovních klubů. Následně byla využita analýza dokumentů – stanov jednotlivých klubů. Následovala situační analýza sportovních klubů, k níž byly použity informace získané polo-strukturovanými rozhovory s představiteli jednotlivých klubů.

Výsledky: Na základě výsledků analýzy dokumentů a situační analýzy sportovních klubů byly sestaveny obecné manažerské standardy pro založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku. Též byl vytvořen pro tuto problematiku graficky zpracovaný manuál tvořící přílohu práce.

Klíčová slova: manažerské standardy, manuál, neziskový sektor, nový občanský zákoník, manažerské sekvenční funkce, marketingový plán, marketingový mix

ABSTRACT

Title: **Establishing of a sports club as a non-for-profit organisation**

Objectives: The main goal of this thesis is to set general managerial standards, usable as an aid while establishing a sports club as a non-for-profit organisation, and to show their practical use in the process of establishing. Five already existing sports clubs (established as non-for-profit organisations) will be analysed. In the first step an analysis of documents (especially law) and analysis of the clubs will be made, followed by a situation analysis. Based on the results of the analysis, we will create a set of norms and practices, helpful for managers establishing a non-for-profit sports club.

Methods: In the theoretical part, all areas necessary for establishing a sports club as a non-for-profit organisation were studied – including law, economic activities, management and marketing. Five sports clubs were chosen, intentionally at random. Document analysis has been made, using the club's articles as a source, following the situation analysis for which I have used information gathered by half-structured interviews with the clubs' representatives.

Results: Based on the document analysis and situation analysis of the sports clubs, general managerial standards have been set, helpful in the process of establishing a sports club as a non-for-profit organisation. Furthermore, a graphic manual has been made and is attached to this thesis.

Keywords: management standards, manual, non-profit sector, the new Civil Code, sequential managerial functions, marketing plan, marketing mix

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíl a úkoly práce.....	10
3	Teoretická východiska.....	11
3.1	Neziskový sektor.....	11
3.1.1	Organizace neziskového sektoru	13
3.1.2	Typologie neziskových organizací	14
3.1.3	Základní vlastnosti neziskových organizací	15
3.1.4	Právní základy fungování neziskového sektoru v České republice.....	17
3.1.5	Oblasti neziskových organizací	18
3.2	Právní úprava spolků.....	20
3.2.1	Založení a vznik spolku	20
3.2.2	Členství ve spolku.....	24
3.2.3	Organizační struktura spolku	25
3.2.4	Pobočný spolek	27
3.2.5	Zrušení spolku.....	27
3.3	Hospodaření sportovního klubu	28
3.3.1	Finanční rozpočet klubu.....	30
3.3.2	Daňová povinnost spolků.....	34
3.4	Management v prostředí sportu a sportovních neziskových organizací	39
3.4.1	Manažerské funkce – systémový přístup k managementu.....	40
3.5	Marketing v prostředí sportu a sportovních neziskových organizací.....	50
3.5.1	Marketingový plán.....	52
3.5.2	Struktura marketingového plánu.....	53
3.5.3	Tvorba marketingové strategie a sestavení marketingového plánu	53
4	Metodologie.....	61
4.1	Kvalitativní výzkum.....	61
4.1.1	Polo-strukturovaný rozhovor	62
4.1.2	Analýza dokumentů	65
4.1.3	SWOT analýza.....	66
4.2	Výběr případů – sportovních klubů do vzorku	67
5	Analytická část	69
5.1	I. Český Lawn-Tennis Klub Praha.....	70
5.1.1	Analýza stanov.....	70
5.1.2	Výsledky rozhovoru s manažerem.....	72
5.1.3	Shrnutí dle oblastí SWOT.....	77
5.2	TJ Bohemians Praha – oddíl plavání.....	79
5.2.1	Analýza stanov.....	79
5.2.2	Výsledky rozhovoru s hlavním trenérem.....	81
5.2.3	Shrnutí dle oblastí SWOT.....	85
5.3	SK Neptun Praha.....	87
5.3.1	Analýza stanov.....	87
5.3.2	Výsledky rozhovoru s předsedkyní.....	89

5.3.3	Shrnutí dle oblastí SWOT	94
5.4	TJ Tábor – oddíl synchronizovaného plavání	95
5.4.1	Analýza stanov	95
5.4.2	Výsledky rozhovoru s hlavní trenérkou	97
5.4.3	Shrnutí dle oblastí SWOT	101
5.5	SK Příbram Bobcats	103
5.5.1	Analýza stanov	103
5.5.2	Výsledky rozhovoru s prezidentem	105
5.5.3	Shrnutí dle oblastí SWOT	109
6	Syntetická část	110
6.1	Právní úprava sportovního klubu	111
6.1.1	Právní povinnosti založení	111
6.1.2	Riziková místa a typy pro „Právní úpravu sportovního klubu“	112
6.2	Hospodaření sportovního klubu	113
6.2.1	Souhrn základních bodů hospodaření a daňových povinností	113
6.2.2	Riziková místa a typy pro „Hospodaření sportovního klubu“	115
6.3	Management sportovního klubu	117
6.3.1	Nejdůležitější úkoly v oblasti managementu	117
6.3.2	Riziková místa a typy pro „Management sportovního klubu“:	118
6.4	Marketing sportovního klubu	120
6.4.1	Základní úkoly v marketingové činnosti	120
6.4.2	Riziková místa a typy pro „Marketing sportovního klubu“	121
7	Závěry a doporučení	123
8	Použitá literatura	125
9	Seznam obrázků	131
10	Seznam tabulek	132
11	Seznam příloh	133

1 ÚVOD

Dle údajů České unie sportu je u ní v České republice v současnosti registrováno necelých 9 tis. sportovních klubů a tělovýchovných jednot. Unie sdružuje 50-60% všech sportovních klubů a tělovýchovných jednot (spolků). Ne všechny jsou aktivní, tzn., vykonávají činnost v souladu se svými stanovami, a zcela jistě ne všechny jsou správně vedeny a zřízeny zcela v souladu s platnou právní legislativou. Od 1. ledna 2014, s platností nového občanského zákoníku (zákon č.89/2012 Sb.), došlo k výrazným změnám ve zřizování neziskových organizací (kam sportovní kluby převážně spadají), což ještě více zneprůhlednilo a ztížilo podmínky pro nové zájemce o jejich založení. S ohledem na malé nebo nulové finanční prostředky začínajících klubů se budoucí zakladatelé málokdy obrazejí na odbornou veřejnost, ale snaží se klub založit svépomocí (stažením stanov, zakládací listiny apod. z internetu). Ani nový občanský zákoník zcela jednoznačně nedefinuje, co všechno by měl nový subjekt splňovat a jak by měl správně sestavit své stanovy, aby byl hned od začátku práceschopný, uvádí pouze obsahové části důležité pro zákon.

Problematika založení sportovního klubu však nezahrnuje pouze legislativní stránku věci, je potřeba si ujasnit financování, rozpočet, účetnictví, stejně tak jako management či marketing nově vznikajícího sportovního klubu. Právě poslední dvě jmenované oblasti jsou převážně ty, které jsou ze začátku hrubě přehlíženy, a jsou to právě ony, které ve značné míře rozhodují o zdaru či kolapsu projektu.

V této diplomové práci se věnuji problematice zakládání sportovních klubů formou neziskové organizace typu spolku a tvorbě obecně platného manuálu, který by měl sloužit laické veřejnosti k založení sportovního klubu (či tělovýchovné jednoty) touto formou tak, aby se při zakládání svých klubů vyvarovali chyb. Součástí toho je i upozornit na úskalí, místa, oblasti, činnosti, ve kterých nejčastěji k chybám dochází.

2 CÍL A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit obecné manažerské normy, využitelné jako pomůcka při zakládání sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku. Normy budou sestaveny na základě podrobné studie především legislativy, zabývající se neziskovými organizacemi v ČR, dále problematiky hospodaření, managementu a marketingu sportovních klubů a analýzy existujících sportovních klubů, které jsou založeny ve formě neziskové organizace typu spolku, případně stále občanského sdružení.

Dílní úkoly vedoucí k dosažení hlavního cíle:

- nastudování legislativy ČR, která se zabývá neziskovými organizacemi:
 - zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění,
 - zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
 - zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
 - zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
 - zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční;
- nastudování odborné literatury týkající se daného tématu;
- vysvětlení stěžejních pojmů a seznámení čtenáře s poznatky ohledně následujících pojmů: neziskový sektor, neziskové organizace, právní úprava spolků, hospodaření, management, marketing sportovních klubů na bázi spolků;
- situační analýza sportovních klubů, které jsou založeny formou neziskové organizace typu spolku, případně jako občanské sdružení;
- definování problémových bodů ve stanovách a fungování sportovních klubů na základě získaných poznatků z analýz existujících klubů;
- sestavení obecných manažerských standardů, využitelných při zakládání (sportovního klubu) spolku a grafické zpracování - manuál.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Neziskový sektor

Masivní rozvoj neziskového sektoru je dle Friče a Goulliho (2001; s. 7) v posledních desetiletích spojován s vývojem demokracie a s úsilím vlád vyspělých států řešit narůstající obtíže při zabezpečování sociálních jistot svých občanů. Role neziskového sektoru je v moderní společnosti čím dál významnější. Tento sektor je stále silněji vnímán jako komplement nebo alternativa vůči státu při poskytování služeb a zajišťování veřejných statků. Obecně lze konstatovat, že očekávání a naděje, které se do neziskového sektoru kladou, vzrůstají. Hannagan (1996; s. 18) taktéž poukazuje na důležitost neziskového sektoru, a to nejen z důvodu jeho velikosti, ale poukazuje hlavně na to, že význam neziskového, veřejného sektoru pramení ze skutečnosti, že ovlivňuje život každého člověka. Lidé se nemohou vyhnout používání neziskových služeb veřejného sektoru, ať je poskytuje ministerstvo, místní úřad nebo ostatní neziskové instituce (nadační fondy, zájmové organizace - sportovní kluby, atd.).

Přesto se problematické jeví to, že tato vzrůstající očekávání nejsou podložena jasnými poznatky o povaze a schopnostech, které skutečně neziskový sektor má. I proto je pro politiky, státní správu i veřejnost, velmi těžké pochopit, jakou roli neziskové organizace ve společnosti hrají a jaký je jejich vliv na veřejný život.

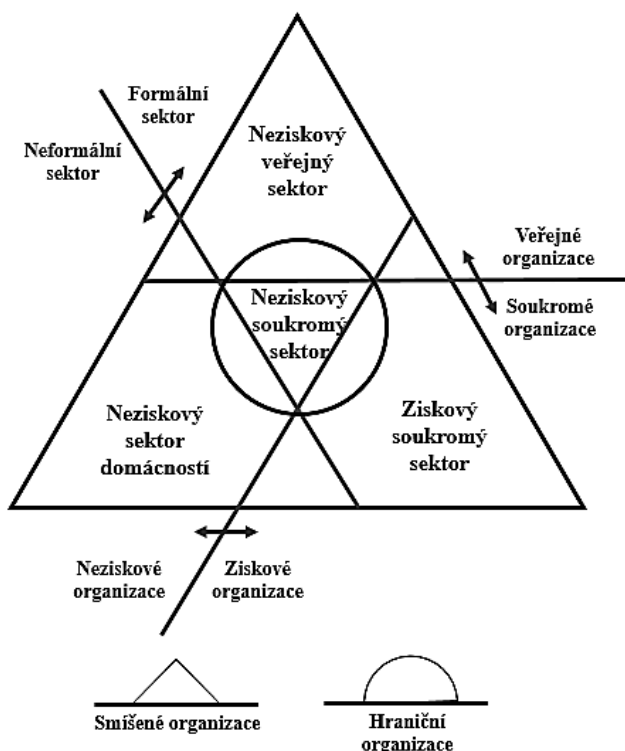
Terminologie v dané oblasti není dosud ustálená, což způsobuje mnohé problémy v běžném chápání toho, co vlastně neziskový sektor je. Frič a Goulli (2001; s. 11) uvádí, že neziskový sektor se taktéž někdy označuje termínem „třetí sektor“ (jinak také nazývaný soukromý neziskový sektor, nebo sektor nevládních neziskových organizací), čímž se zdůrazňuje, že jde o sektor působící mezi státem a trhem. Při označení „neziskový sektor“ se klade důraz na to, že na rozdíl od komerčních a ziskových organizací, není jeho cílem vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky.

Novotný (2004; s. 15) se ve své publikaci odkazuje na švédského ekonoma Victora A. Pestoffa, který vytvořil trojúhelníkové schéma národního hospodářství (viz obr. 1), na kterém se snaží vymezit prostor, ve kterém se nachází organizace neziskového sektoru. Jde o schéma, kde jsou uplatněna tři hlediska členění sektorů:

- veřejný vs. privátní,
- neziskový vs. ziskový,

- neformální vs. formální.

Obrázek 1: Schéma národního hospodářství



Zdroj: Novotný (2004)

Zvláštní postavení neziskových organizací tedy nalzáme ve třetím sektoru, který tvoří průnik všech, zde zachycených, sektorů. Třetí sektor tvoří jak organizace založené státem a samosprávou, tak také privátními osobami fyzickými i právnickými.

Na základě Pestoffova schématu uspořádání národního hospodářství Rektořík (2010; s. 20) definoval charakteristiku organizací, které působí v jednotlivých sektorech národního hospodářství. Toto rozdělení včetně charakteristik jednotlivých sektorů je uvedeno v tab. 1:

Tabulka 1: Charakteristika organizací v sektorech národního hospodářství

Sektor	Charakteristika organizací
První sektor (ziskový, soukromý, tržní)	Ziskové, formální, soukromé
Druhý sektor (neziskový, veřejný)	Neziskové, formální, veřejné
Třetí sektor (neziskový, soukromý)	Neziskové, formální, soukromé
Neziskový sektor domácností	Neziskové, neformální, soukromé

Zdroj: Rektořík (2010)

3.1.1 Organizace neziskového sektoru

V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Rektořík (2010; s. 39) vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů §17a a říká, že jde o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Tento zákon uvádí výčet organizací zahrnutých do jedné skupiny, k níž se přistupuje stejně z ohledu zákona o dani z příjmu, ale nevymezuje a blíže nevysvětluje pojem neziskových organizací.

Systematizaci neziskových organizací, a tím pádem pochopení jejich poslání a cílů umožňují následující třídící znaky, které ve své knize uvádí Rektořík (2010; s.40):

- kritérium zakladatele,
- kritérium globálního charakteru poslání,
- kritérium právně organizační normy,
- kritérium způsobu financování.

Kritérium zakladatele

Podle kritéria zakladatele dělíme neziskové organizace na:

- **veřejnoprávní organizace** – jedná se o organizace, které byly založeny veřejnou správou, tzn. státní správou (ministerstva, ústřední úřad státní správy) nebo samosprávou (kraj, obec, magistrát);
- **soukromoprávní organizace** – jedná se o organizace, které byly založeny soukromou osobou fyzickou či právnickou;
- **veřejnoprávní instituce** – jedná se o organizace, které mají povinnost vykonávat veřejné služby ze zákona (např. veřejná vysoká škola).

Kritérium globálního charakteru poslání

Podle kritéria globálního charakteru poslání dělíme neziskové organizace na:

- **organizace veřejně prospěšné** – jejich úkolem je produkce veřejných a smíšených statků, které mají za úkol uspokojovat potřeby veřejnosti/společnosti (např. charita, zdravotnictví);

- **organizace vzájemně prospěšné** – jejich úkolem je vzájemně podporovat skupiny občanů, které jsou spjaty společným zájmem, jedná se tedy o uspokojování svých vlastních zájmů; úkolem veřejné správy je dohlížet, aby se nejednalo o zájmy, které nejsou korektní nebo odporují zájmům druhých občanů (např. realizace aktivit v kultuře).

Kritérium právně organizační normy

Podle kritéria právně organizační normy dělíme neziskové organizace na:

- organizace založené dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- organizace založené podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Kritérium způsobu financování

Podle kritéria financování dělíme neziskové organizace na:

- organizace, které jsou **zcela financované z veřejných rozpočtů** – např. organizační složky státu,
- organizace, které jsou **financované z veřejných rozpočtů pouze částečně** (na příspěvek mají legislativní nárok) – např. příspěvkové organizace, politické strany,
- organizace, které jsou **financovány z různých zdrojů** (dary, sponzoring, granty, atd.) – tyto organizace plní pouze svoji hlavní činnost, a jsou zcela závislé na darech a jiných zdrojích,
- organizace, které jsou **financovány především z výsledků realizace svého poslání** – organizace tzv. komerčního typu – vedle hlavní činnosti vyvíjejí ještě aktivity na komerční bázi, kterými vydělávají prostředky na svoji hlavní činnost.

3.1.2 Typologie neziskových organizací

Nejčastěji se neziskové organizace rozdělují do pěti skupin s následujícími typologickými znaky:

- **vzájemně prospěšné** – neziskové soukromoprávní organizace s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti;

- **veřejně prospěšné** – neziskové soukromoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti;
- **organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků** – neziskové veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti;
- **ostatní veřejnoprávní organizace** – neziskové organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti;
- **obchodní společnosti a jim podobné** – neziskové soukromoprávní organizace s možností globálního poslání veřejné i vzájemně prospěšné činnosti (jde o výjimečné případy neziskových organizací).

Další dělení neziskových organizací přináší Hyánek, Škarabelová a Řežuchová (2005; s. 7) dle Rady vlády – pod označením „neziskové organizace“ lze rozlišovat tyto dvě skupiny:

- **Vládní (státní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují realizaci výkonu státní správy ve veřejném neziskovém sektoru, tj. jejich posláním je podílet se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce.
- **Nevládní (nestátní, občanské, soukromé) neziskové organizace**, jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti. Zabezpečují veřejnou politiku v rámci občanské společnosti v neziskovém sektoru soukromém – nadace, obecně prospěšné společnosti, atd.

3.1.3 Základní vlastnosti neziskových organizací

Salamon a Anheiner (1992) ve své publikaci stanovili pět základních charakteristik, kterými lze vystihnout podstatu neziskových organizací (nestátních). Jde o organizace, které jsou:

- **Institucionalizované (*organized*)** – organizované – nezáleží, zda jsou formálně nebo právně registrovány; institucionální podoba může být vyjádřena i jiným způsobem – pravidelné schůze, zaměstnaní pracovníci, atd. (neformální, ad hoc setkání nejsou dle těchto autorů považována za součást neziskového sektoru).

- **Soukromé** (*private*) – neziskové organizace nejsou řízeny státní správou, nejsou řízeny orgány, kde převládají státní úředníci – základní struktura neziskových organizací je soukromá. Nevylučuje to ovšem fakt, že mohou mít významnou státní podporu a menší podíl státních úředníků na vedení.
- **Neziskové** (*non-profit*) – v případě zisku z činnosti organizace nedochází k přerozdělování mezi vlastníky nebo vedení organizace. Vytvořený zisk musí být dále využit k provozování činnosti, pro kterou byly tyto organizace zřízeny. Neziskové organizace tedy neslouží primárně k dosahování zisku, tato skutečnost je hlavní charakteristikou oddělující od sebe v soukromém sektoru neziskové organizace od organizací soukromého podnikání.
- **Samosprávné a autonomní** (*self-governing*) – neziskové organizace mají vytvořeny vlastní řády, podle kterých jsou schopny samy řídit svou činnost. Fungují samostatně, aniž by je zvenčí řídil stát či jiná instituce stojící mimo ně.
- **Dobrovolné** (*voluntary*) – zahrnují prvek dobrovolné činnosti pro organizaci, ať už na konkrétních aktivitách nebo na vedení organizace. Mezi prvky dobrovolnosti můžeme zařadit: dobrovolné příspěvky, dary, výkon neplacené práce pro organizaci, atd.

Rektořík (2010; s. 41) ve své knize uvádí další charakteristické znaky pro neziskové organizace obecně, a stejně jako Salamon a Anheiner (1992) uvádí znaky, které jsou specifické pouze pro soukromé neziskové organizace.:

Společné znaky pro všechny typy neziskových organizací:

- jsou právníckými osobami,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem produkce zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Společné znaky pro soukromé neziskové organizace:

- mají ze zákona povolenou autonomii ve vztahu k vnějšmu okolí,
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor),

- vytváří většinou neformální struktury sympatizantů, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost.

3.1.4 Právní základy fungování neziskového sektoru v České republice

Od ledna 2014 vstoupila v platnost nová právní úprava týkající se soukromého práva, jejíž součástí je i zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění (dále jen jako nový občanský zákoník) a zákon č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích nahrazující dosavadní obchodní zákoník. Tyto změny se výrazně dotkly i neziskových organizací.

Občanská sdružení, která byla do této doby nejrozšířenější formou neziskových organizací, k 1. 1. 2014 přestala existovat – zrušením zákona č.83/1990 Sb., o sdružování občanů. Na jejich místo dle nového občanského zákoníku nastupují zapsané spolky (zkratka z.s.). Dosavadní občanská sdružení musí do tří let upravit své základní dokumenty i způsoby fungování v souladu s novou právní úpravou.

Právní úprava se dotkla i nadací a nadačních fondů zrušením zákona č.227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Nově se nadace a nadační fondy staly podmnožinou fundací, které sdružují majetek sloužící ke konkrétně vymezenému účelu.

Novou právní formou jsou ústavy, které označují právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav, na rozdíl od spolku, funguje spíše na bázi zaměstnaneckých poměrů a není tedy členskou organizací. Ústavy tak nahradily obecně prospěšné společnosti, zákon č.248/1995 Sb. upravující jejich činnost byl také k 1. 1. 2014 zrušen. Na rozdíl od občanských sdružení se obecně prospěšné společnosti nemusí nijak transformovat, ale není možné od 1. 1. 2014 zakládat nové.

Pro evidované právnické osoby (církvní neziskové organizace) zůstává vše při starém. Řídí se zákonem č.3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Další novou právní formou jsou sociální družstva, která najdeme v zákoně o obchodních korporacích. Jde o družstva fungující na neziskových principech – nedochází v nich např. ke zhodnocování vkladů. Sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob (31).

Aktuálně existují v České republice tyto typy neziskových organizací:

- spolky;
- občanská sdružení, která se musí do roku 2017 transformovat na spolky;
- obecně prospěšné společnosti, které, stejně jako občanská sdružení, nelze od 1. ledna 2014 nově zakládat;
- ústavy;
- fundace – nadace, nadační fondy;
- evidované právnické osoby;
- sociální družstva;
- organizační složky státu;
- příspěvkové organizace.

3.1.5 Oblasti neziskových organizací

Kosík a Pacut (2010; s. 55) zdůrazňují to, že neziskové organizace existují téměř ve všech oblastech lidské činnosti a často rozšiřují nabídku organizací veřejného sektoru a vzájemně se s těmito organizacemi doplňují. Vyskytují se v řadě velmi různých oblastí, často veřejně prospěšných. Zde uvádím oblasti dle Friče a Goulliho (2001; s. 15), ve kterých se neziskové organizace mohou vyskytovat, včetně konkrétních příkladů:

- **kultura a umění** – divadla, muzea, časopisy, knihovny, atd.;
- **sport a rekreace** – tělovýchovné organizace, sportovní kluby, dětské tábory, atd.;
- **vzdělání a výzkum** – předškolní výchova, základní a středoškolské vzdělávání, vysoké školy, výzkumné ústavy, atd.;
- **zdraví** – nemocnice, rehabilitační zařízení, lékařská pohotovost, atd.;
- **sociální služby** – péče o děti a mládež, služby handicapovaným, útulky, jídelny, atd.;
- **ekologie** – ochrana životního prostředí, ochrana zvířat, veterinární služby, atd.;
- **rozvoj obce (komunity) a bydlení** – organizace podporující zaměstnanost, hospodářské rozvojové aktivity, bytová družstva, atd.;
- **ochrana práv a obhajoba zájmů** – právní poradenství, organizace hájící lidská práva, sdružení měst a obcí, atd.;

- **politika** – politické strany, politická hnutí, atd.;
- **organizování dobročinnosti** – nadace, charitativní organizace, centra pro dobrovolníky, atd.;
- **náboženství** – kostely, synagogy, mešity, atd.;
- **mezinárodní aktivity** – rozvojová pomoc, výměny přátelských a kulturních programů, atd.;
- **profesní a pracovní vztahy** – profesní komory a odborové organizace.

Pro tuto diplomovou práci jsou stěžejní neziskové organizace v oblasti sportu. Evropská charta sportu definuje sport jako všechny formy tělesné činnosti, které ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoli, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních (9).

Kubíček (2012; s. 13) uvádí, že sport má v dnešní době značný význam – nejen pro jednotlivce, pro skupiny, ale i pro stát, pro média a pro další subjekty. Především jde o funkci zábavy, protože sportem se baví jak člověk, který právě sport provozuje, tak člověk, který se na sport dívá v televizi či na sportovišti, nebo sází na sportovní výsledky. Dále má sport funkci výchovnou, protože díky hodnotám, které jsou sportu vlastní, se sportující, hlavně děti, přirozenou cestou učí solidaritě, sociální integraci, zásadám „fair play“ a také sebevědomí, cílevědomosti, sebeovládání, vztahu k pohybu, k hygieně, atd. Zdravotní funkce sportu je taktéž velmi důležitá, jelikož sport přispívá k tělesné kondici a psychickému stavu, má léčebné účinky a může být formou terapie. V neposlední řadě - ekonomická funkce sportu, jejíž význam roste. Sport v dnešní době zaměstnává mnoho osob, trh se stále více orientuje na prodej produktů se sportem spojených, sportovci dostávají vysoké platy, ze kterých odvádějí daně – celkově se uvádí, že v zemích Unie sport ročně vygeneruje až 3,7% HDP.

3.2 Právní úprava spolků

Tato práce se zabývá založením sportovního klubu (případně tělovýchovné jednoty) ve formě neziskové organizace. Čáslavová (2009; s. 67) rozděluje prostředí sportu v České republice do tří sektorů – 1. sektor – Státní správa pro tělesnou výchovu a sport; 2. sektor – Spolková tělesná výchova a sport a 3. sektor – Podnikatelský. Dle dělení Čáslavové tyto organizace spadají do druhého sektoru sportovního prostředí České republiky. V tomto sektoru jsme se nejčastěji setkávali s neziskovými organizacemi v podobě občanských sdružení, které byly nejčastější formou při zakládání sportovních klubů, či tělovýchovných jednot. Jak již bylo zmíněno, občanská sdružení od 1. ledna 2014 nelze nově zakládat a nahrazují je nové právní formy – spolky, jejichž povinnosti upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění. Právní úpravu spolků nalezneme v Hlavě II: Osoby, Díl 3: Právnícké osoby, Oddíl 2: Korporace, Pododdíl 2: Spolek, §214 - §302.

Zákon upravuje tyto oblasti:

- založení a vznik spolku,
- členství ve spolku,
- organizační strukturu spolku,
- pobočný spolek,
- zrušení spolku.

3.2.1 Založení a vznik spolku

Spolek mohou založit minimálně tři osoby vedené společným zájmem. Spolek zakládají jako samosprávný a dobrovolný svazek k naplňování tohoto zájmu.

Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku – registrací stanov spolku. Oproti občanským sdružením, která se zapisovala na Ministerstvu vnitra, se spolky zapisují do spolkového rejstříku, který spadá do gesce Ministerstva spravedlnosti.

Stanovy mohou být odsouhlasené zakladateli, kteří se společně shodnou a stanoví obsah stanov, anebo svolanou ustavující schůzí, kde dojde k odsouhlasení předem připravených stanov. V případě ustavující schůze, stanovy připraví a schůzi svolá svolavatel. Každý, kdo se zúčastní ustavující schůze je zapsán do listiny přítomných –

platí, že osoby zapsané na listině podaly řádnou přihlášku do spolku. Ustavující schůze přijímá usnesení většinou hlasů přítomných v době hlasování. Ti, co hlasují proti přijetí návrhu stanov, mají možnost od své přihlášky do spolku odstoupit.

Zákon stanoví pouze povinné části stanov a dále se jejich obsahem nezaobírá. Dle zákona stanovy musí obsahovat:

- 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.

Vzhledem k tomu vzniká plno spolků (dříve občanských sdružení), jejichž stanovy nejsou správně sestaveny. Čáslavová (2009; s. 82) ve své publikaci uvádí modelové řešení stanov, kde poukazuje na správnou strukturu stanov, včetně potřebných detailů. Jde sice o stanovy občanského sdružení, podstatné informace ale můžeme modifikovat i na nově vznikající spolky, kdy je zákon ještě stručnější a svobodnější, než byl u dříve vznikajících občanských sdružení.

Modelové řešení stanov dle Čáslavové (2009; s. 83):

- 1. Základní ustanovení** - název spolku, sídlo spolku, postavení právnické osoby, apod. V názvu spolku musí být uvedeno „spolek“, „zapsaný spolek“, nebo zkratka „z.s.“. Jak uvádí ve svých materiálech Kubiček (2012), název spolku musí být nezaměnitelný s názvem jiné právnické osoby a doporučuje, nejprve si v elektronickém rejstříku dostupném na ministerstvu spravedlnosti ověřit, zda neexistuje právnická osoba se stejným nebo velmi podobným názvem. Dále upozorňuje na to, že na soudní zápis adresy sídla spolku, je potřeba přiložit ověřený souhlas vlastníka nemovitosti.
- 2. Hlavní poslání** – cíl; program v nejobecnější podobě. Cíl musí být formulován tak, aby vystihoval „nepodnikatelskou“ podstatu účelu, kvůli kterému spolek vznikl. Jasné vymezení cílů je nutné vzhledem k daňovým zákonům. Nový občanský zákoník upozorňuje na to, že hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen –

podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Avšak vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.

3. **Členství ve spolku** – vznik členství, druhy členství a jeho podmínky, zánik členství. V této části musí být vždy řečeno, kdo může být členem spolku (fyzická a právnická osoba), jakým způsobem lze členství dosáhnout a za jakých podmínek může členství zaniknout.
4. **Práva a povinnosti členů** – práva a povinnosti členů, dle druhu jejich členství včetně způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat, dále výše členských příspěvků a způsoby jejich placení.

Mezi práva členů můžeme zařadit:

- právo podílet se na činnosti spolku;
- právo účastnit se soutěží a akcí pořádaných spolkem;
- právo účastnit se valné hromady a hlasovat po překročení věku 18 let;
- právo být volen do orgánů po překročení 18 let věku;
- právo obracet se na orgány spolku s podněty, stížnostmi, připomínkami a žádostmi;
- právo vyjadřovat své názory na činnost;
- právo být informován o činnosti spolku;
- právo využívat k činnosti majetek a výhody, které členství poskytuje.

Mezi povinnosti členů můžeme zařadit:

- dodržovat stanovy a usnesení orgánů;
- platit řádně a včas členské příspěvky;
- podílet se aktivně na činnosti a plnění cílů;
- chránit zájmy a majetek klubu;
- dle svých schopností přispívat k dobrému jménu klubu a jeho prosperitě;
- pomáhat ostatním členům klubu a naplňovat společná rozhodnutí;
- dodržovat zásady sportovní etiky, morálky a fair play;
- při zvolení do funkce, plnit s ní spojené úkoly svědomitě;
- podle svých možností pomáhat zajišťovat sponzorské příjmy klubu.

5. **Orgány a organizační struktura spolku** – minimálně musí spolek mít nejvyšší orgán (členská schůze / valná hromada) a statutární orgán (předseda / výbor). Pak případně další orgány, které již nejsou ze zákona povinné, a to kontrolní či rozhodčí komisi. Ve stanovách by měla být uvedena funkční doba jednotlivých orgánů, kdo volí a odvolává členy těchto orgánů, minimální počty členů orgánů, způsoby a rámcové termíny svolávání schůzí a detailně rozpracované pravomoci jednotlivých orgánů včetně toho, který orgán se zodpovídá kterému orgánu.
6. **Majetek a hospodaření spolku** – výčet zdrojů finančního zabezpečení činností spolku (příjmy), majetek spolku při založení, kdo je oprávněn s finančními prostředky a dalším majetkem spolku nakládat, jak je vedena agenda majetku, apod. Tato část by měla vycházet z platných zákonů, zejména daňových a účetních.
7. **Zánik spolku** – specifikace podmínek, za kterých spolek může zaniknout a způsob určení případného likvidátora.
8. **Závěrečná ustanovení** – datum, kdy byly stanovy schváleny a od kdy nabývají platnosti, jak postupovat v případě rozporů ve výkladu a kdo je oprávněn učinit závazný výklad. Razítko, logo, znak či jiná symbolika klubu a určení, kdo je oprávněn tuto symboliku užívat.

Návrh na zápis spolku do veřejného rejstříku podávají zakladatelé nebo osoba určená ustavující schůzí. Podle rejstříkového zákona musí být podán bez zbytečného odkladu po založení spolku (odsouhlasení stanov). Kubíček (2012) ve svých materiálech shrnul proces zápisu spolku – návrh lze podat pouze na formuláři vypracovaném na webu justice, který má Ministerstvo spravedlnosti na svých internetových stránkách www.justice.cz. Návrh lze podat v listinné nebo elektronické podobě. Soud usnesením rozhodne o zápisu spolku – toto usnesení má soud vydat do 5 pracovních dnů ode dne podání návrhu na soud, avšak usnesení nabývá právní moci až uplynutím 15 dnů od doručení, lze to urychlit vzdáním se odvolacího práva.

3.2.2 Členství ve spolku

Zákon podrobně upravuje náležitosti týkající se členství ve spolku. Jak bylo řečeno výše, tento zákon zdůrazňuje, že veškeré druhy členství, jejich práva a povinnosti musí být vymezeny ve stanovách. Ke členství ve spolku nesmí být nikdo nucen a nikomu nesmí být bráněno ze spolku vystoupit. Členové spolku neručí za jeho dluhy.

Pokud neurčí stanovy jinak, váže se členství ve spolku na osobu člena a nepřechází na jeho právního nástupce. V případě, že je členem spolku právnická osoba, zastupuje ji její statutární orgán, za předpokladu, že tato právnická osoba sama nezvolí někoho jiného.

Vznik členství – po vzniku spolku členství v něm může vzniknout přijetím člena nebo jiným způsobem předem určeným stanovami. V případě, že stanovami není určeno jinak, o přijetí člena rozhoduje nejvyšší orgán spolku. Přijetím členství ve spolku se člen zavazuje k dodržování a respektování stanov. Jednotlivé druhy členství a výše členských příspěvků by měly být rozpracovány ve stanovách.

Seznam členů – pokud se spolek rozhodne vést seznam členů, musí ve stanovách určit, jakým způsobem se v seznamu provádí zápisy a výmazy členů. Stanovy dále musí určit, zda bude seznam členů zpřístupněn, či nikoli. Seznam členů může být uveřejněn se souhlasem všech členů, kteří jsou v něm zapsáni; v případě uveřejnění neúplného seznamu členů je nutné, aby to z něho bylo patrné.

Zánik členství – členství ve spolku může zaniknout vystoupením, vyloučením, případně dalšími způsoby, které musí být uvedeny ve stanovách. Pokud stanovy zánik členství neupraví jinak, tak dle zákona členství zaniká, pokud člen nezaplatí členský příspěvek, a to ani v přiměřené lhůtě určené spolkem dodatečně ve výzvě k uhrazení příspěvku, dále pokud člen závažně poruší povinnosti vyplývající z členství a nezjedná nápravu v přiměřené lhůtě, která je stanovena ve výzvě spolku. Zákon ustanovuje statutární orgán jako orgán, který rozhoduje o vyloučení člena spolku, pokud stanovy neurčí jinak. Návrh na vyloučení člena může podat v písemné formě jakýkoli člen spolku s uvedením důvodu pro vyloučení člena. Člen, proti kterému směřuje návrh na vyloučení, musí mít příležitost se s daným návrhem seznámit a doložit veškeré informace, které mu jsou k prospěchu. V případě nesouhlasu s vyloučením, se může člen odvolat na rozhodčí komisi, případně jiný orgán, který je určen stanovami – příslušný orgán zruší vyloučení člena, odporuje-li vyloučení zákonu nebo stanovám.

3.2.3 Organizační struktura spolku

Maršíčková (2014) uvádí, že podstatnou změnou oproti občanským sdružením, tedy oproti zákonu č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů je, že nový občanský zákoník poměrně podrobně upravuje organizační strukturu spolku. Povinnými orgány jsou vždy nejvyšší orgán a statutární orgán, zda budou mít spolky kolektivní či individuální statutární orgán, je pak otázkou stanov, rozhodnutí je tedy plně v kompetenci spolku samotného. S ohledem na povinné orgány je nezbytné dodat, že je spolkům umožněno, aby byl jejich statutární orgán zároveň i nejvyšším orgánem spolku. Na druhou stranu mohou spolky ve svých stanovách vytvářet libovolné orgány s různými funkcemi, například rozhodčí a kontrolní komisi. Nový občanský zákoník dokonce umožňuje tyto orgány libovolně nazvat, jen nesmějí být přespříliš kreativní, z názvu orgánu musí být pořád zřejmá jeho povaha. Spolky mají volnou ruku, i co se týče funkčního období jednotlivých orgánů; v případě, že stanovy nestanoví konkrétně funkční období, je toto období dle zákona pětileté.

Statutární orgán spolku – jak bylo uvedeno výše, může mít buď kolektivní (výbor) nebo individuální povahu (předseda). Neurčí-li stanovy jinak, volí a odvolává členy statutárního orgánu nejvyšší orgán spolku. Statutární orgán může být jak volený, tak jmenovaný, přičemž člen statutárního orgánu nutně nemusí být členem daného spolku, jak uvádí Šťovíček a Janák (2014). Hlavní činností statutárního orgánu je jednat jménem spolku navenek, proto je třeba ustavení tohoto orgánu zachytit odpovídajícím způsobem tak, aby třetí straně (včetně úřadů) bylo jasné, že jedná s osobou oprávněnou spolek zastupovat.

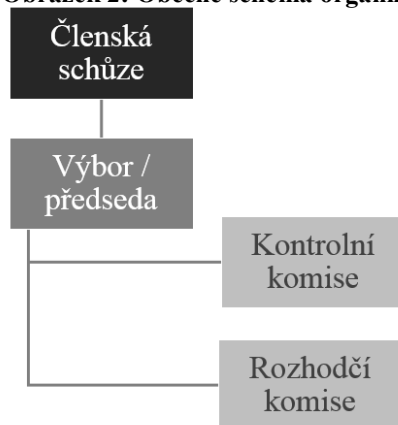
Nejvyšší orgán spolku – stanovy určují, který orgán spolku je nejvyšším orgánem. Neurčí-li stanovy jinak, nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Jelikož nový občanský zákoník členskou schůzi pouze doporučuje, Český olympijský výbor ve své publikaci uvádí, že nejvyšší orgán může být taktéž pojmenován například plénem, sněm, schůze, valná hromada, apod. (41) Hlavní činností nejvyššího orgánu by mělo být: rozhodování o změně stanov, schvalování výsledku hospodaření spolku, hodnocení činností dalších orgánů spolku i jejich členů, rozhodování o zrušení spolku likvidací nebo o jeho přeměně. Členskou schůzi svolává statutární orgán minimálně jednou do roka. Mimořádné zasedání členské schůze musí statutární orgán svolat na základě podnětu minimálně třetiny členů spolku nebo kontrolního orgánu spolku. Každý člen je oprávněn

účastnit se zasedání členské schůze, a případně požadovat a dostat na něm vysvětlení záležitostí spolku. Členská schůze je schopná usnášet se za účasti většiny členů spolku – každý člen má jeden hlas, v případě, že stanovy určí u některého druhu členství, že jeho hlas je pouze poradní, nepřihlíží se k tomuto hlasu pro účely usnášení. Statutární orgán má za úkol zajistit vyhotovení zápisu z každého zasedání do třiceti dnů od jeho ukončení, ze zápisu musí být patrné: kdo zasedání svolal a jak, kdy se konalo, kdo jej zahájil, kdo mu předsedal, jaká usnesení byla přijata a kdy byl zápis vyhotoven. Každý člen spolku má právo do zápisu nahlížet.

Kontrolní komise – v případě, že stanovy zřídí kontrolní komisi, musí mít nejméně tři členy. Neurčí-li stanovy jinak, tak dle zákona volí a odvolává členy kontrolní komise členská schůze. Členství v kontrolní komisi není slučitelné s členstvím ve statutárním orgánu spolku, ani s funkcí likvidátora, další případná omezení určují stanovy. Hlavní činností kontrolní komise je dohlížet, jsou-li záležitosti spolku řádně vedeny a vykonává-li spolek činnost v souladu se stanovami a právními předpisy. V případě, že kontrolní komise narazí na nesrovnalosti, tuto skutečnost předá statutárnímu orgánu.

Rozhodčí komise – v případě, že stanovy zřídí rozhodčí komisi, tak stejně jako u kontrolní komise je požadováno, aby měla nejméně tři členy. Neurčí-li stanovy jinak, tak dle zákona opět volí a odvolává členy rozhodčí komise členská schůze. Členem rozhodčí komise může být jen bezúhonná zletilá a plně svéprávná osoba, která ve spolku nepůsobí jako člen statutárního orgánu nebo kontrolní komise. Hlavní činností rozhodčí komise je: rozhodování sporných záležitostí náležících do spolkové samosprávy v rozsahu určeném stanovami, rozhodování sporů mezi členem a spolkem o placení členských příspěvků a přezkoumávání rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku.

Obrázek 2: Obecné schéma organizační struktury spolku



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

3.2.4 Pobočný spolek

Spolek může zakládat pobočné spolky, které jsou taktéž zapsané ve veřejném rejstříku. Je nutné, aby název pobočného spolku obsahoval příznačný prvek názvu hlavního spolku a jasně vyjadřoval vlastnost pobočného spolku. Práva a povinnosti pobočného spolku jsou uvedeny ve stanovách spolku hlavního. Pobočný spolek, stejně jako spolek hlavní, vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku na základě návrhu hlavního spolku. Zrušením hlavního spolku zaniká i spolek pobočný – hlavní spolek nemůže zaniknout dříve, než všechny jeho pobočné spolky.

3.2.5 Zrušení spolku

Jak uvádí Maršíčková (2014), právní úprava zrušení spolku je v novém občanském zákoníku poměrně roztroušená a lze ji nalézt jak přímo ve spolkové části (§268 - §302), tak i v části obecně upravující likvidaci právnických osob jako takových (§185 - §209). O zrušení spolku rozhoduje zásadně nejvyšší orgán společnosti nebo jej ruší i bez návrhu soud, jsou-li pro to splněny zákonné předpoklady. Soud může zrušit spolek likvidací na návrh osoby, která na tom má oprávněný zájem nebo i bez návrhu v případě, že spolek, přestože byl na to upozorněn: vyvíjí činnost zakázanou dle §145 (omezování osobních práv, rozněcování nenávisti, podpora násilí, apod.), vyvíjí činnost v rozporu s §217 (hlavní činnost nesmí být podnikání nebo jiná výdělečná činnost), nutí třetí osoby ke členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře, nebo brání členům ze spolku vystoupit.

Sportovní klub nemůže být stejně jako podnik předmětem prodeje. Zrušit spolek lze následujícími způsoby:

- **Likvidace spolku** – Při zrušení spolku s likvidací sestavuje likvidátor soupis jmění a zpřístupní jej v sídle spolku všem členům. Pokud likvidátora nelze povolát jinak, jmenuje soud likvidátorem člena statutárního orgánu případně některého člena spolku – jmenovaný likvidátor nemůže sám z funkce odstoupit. Likvidátor zpeněží likvidační podstatu pouze v tom rozsahu, v jakém je to pro splnění dluhů spolku nezbytné. S následným likvidačním zůstatkem naloží likvidátor dle stanov.

- **Fúze spolků** – Spolek se může slučovat (fúzovat) s jiným spolkem a zúčastněné spolky spolu uzavírají smlouvu o fúzi jako smlouvu o sloučení spolků nebo jako smlouvu o splynutí spolků. Společně s návrhem smlouvy musí vyhotovit zprávu, kde vysvětlují hospodářské i právní důvody a důsledky fúze. Smlouvu o fúzi schvalují členské schůze zúčastněných spolků. Návrh na zápis fúze podávají do veřejného rejstříku všechny zúčastněné spolky společně.
- **Rozdělení spolku** – Spolek se může rozdělit na více spolků, a ty pak spolu uzavírají smlouvu o rozdělení, včetně předložení projektu rozdělení. V případě, že dojde ke změně stanov některého ze vznikajících spolků, pak smlouva o rozdělení obsahuje dohodu o změně těchto stanov. Nestanoví-li smlouva jinak, nabývá každý člen spolku ke dni účinnosti rozdělení členství ve všech nástupnických spolcích. V případě, že ve smlouvě není jasně stanoveno rozdělení majetku a jaké dluhy přechází na jaký spolek, pak jsou nástupnické spolky spoluvlastníky takového majetku a k dluhům jsou zavázány společně.

3.3 Hospodaření sportovního klubu

Stejně jako organizace, jejichž cílem je dosahování zisku ze sportovní činnosti, se o své hospodaření musí starat i neziskové organizace v oblasti sportu. V dnešní době, kdy je finanční podpora v ČR mizivá, je získávání finančních prostředků nutných pro úspěšný a zdárný chod sportovní organizace problémem vedení klubu číslo jedna. Kosík a Pacut (2010; s. 56) s odkazem na Topinku (2007) uvádí, že sportovní subjekty založené na bázi neziskových organizací se i v současnosti řídí základními zásadami, které formuloval jeden ze zakladatelů Sokola Miroslav Tyrš: dobrovolnost, svépomoc a soběstačnost. Dodržování těchto zásad umožňuje sportovním organizacím významným způsobem snížit své náklady a udržovat si určitý stupeň nezávislosti.

Česká unie sportu (14) uvádí na svých stránkách důležité prvky finančního řízení sportovních klubů, kterými jsou:

- ve stanovách zakotvený požadavek na zpracování finanční (hospodářské) zprávy;

- dostatečně vyškolený pokladník (v případě malého klubu není účetnictví až tak náročné, proto nemusí roli pokladníka vykonávat přímo účetní, ale měl by to být vždy člověk, který má dostatečné znalosti v legislativě ČR);
- odpovídající účetní systém – software;
- ověřené osoby s podpisovým právem;
- stanovené postupy informování vedení (členské schůze) – otázky financí by měly být pevným bodem programu jednání;
- správa majetku;
- zřízení kontrolního orgánu;
- pravidelně připravovaný roční rozpočet.

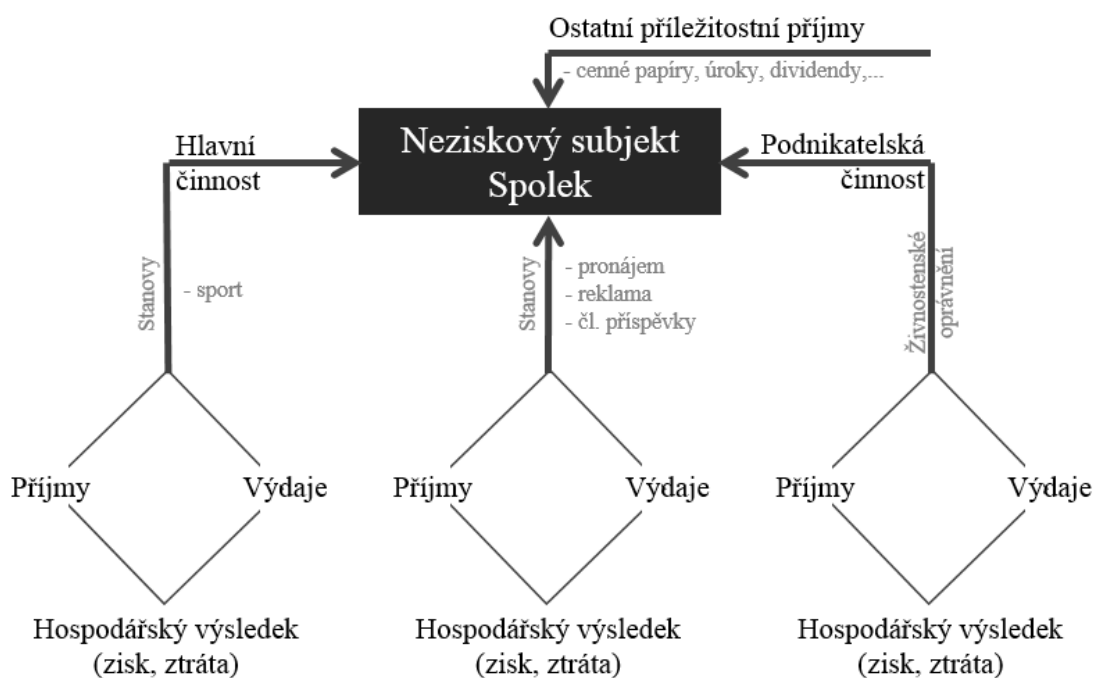
Kubíček (2012; s. 66) zdůrazňuje, že nezisková organizace je subjekt, který nebyl založen za účelem tvorby zisku – podnikání, přesto těmto organizacím není žádným předpisem stanoveno, že nemohou provozovat vůbec žádnou podnikatelskou činnost. Činnost klubu můžeme tedy rozdělit do dvou skupin – hlavní činnost, která je vykonávána v rámci hlavního poslání spolku tak, jak má toto poslání vyjádřeno ve svých stanovách a vedlejší (hospodářskou) činnost, která je ve většině případů vykonávána jako živnostenské podnikání. Jako hospodářská činnost se považuje např. pronájem sportovního zařízení, reklamní činnost, prodej sportovních potřeb apod. Z tohoto důvodu je velmi důležité ve stanovách správně definovat hlavní činnost spolku, respektive hlavní účel, kvůli kterému byl spolek založen, aby se vyhnul zbytečnému pořizování živnostenských oprávnění a dále z důvodu odvádění daní státu. Daňovým povinnostem se budu podrobněji věnovat v kapitole 3.6.3 – Daňová specifika.

Kosík a Pacut (2010; s. 62) uvádí základní hospodářský model sportovní neziskové organizace, viz obr. 3. Model je vypracován s ohledem na následující základní příjmy:

- **Vlastní činnost a poslání sportovní organizace** ve smyslu stanov, statutu, zakládající listiny apod. - příjmy z darů, příspěvků, veřejných rozpočtů, výdaje na základní - zpravidla režijní náklady, předpokladem je hospodářská ztráta, hlavním cílem této činnosti je zajišťování hodnoty, které vedly k založení organizace.

- **Příjmy z pronájmu (z reklam) a movitých i nemovitých věcí**, které je nutno právně zakotvit v obsahu stanov, předpokladem je hospodářský zisk, není třeba k tomuto pronájmu mít jiné zvláštní oprávnění (živnostenský list apod.).
- **Příjmy z podnikání** – činnost vždy na základě živnostenského oprávnění, podmínkou jejího výkonu je příslušné oprávnění ve stanovách – statutu organizace.
- **Příležitostné příjmy** – cenné papíry, úroky, dividendy, apod.

Obrázek 3: Hospodářský model sportovní neziskové organizace



Zdroj: vlastní úprava podle Kosík (2007)

3.3.1 Finanční rozpočet klubu

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Zjednodušeně lze říci, že rozpočet je plán činností organizace na určité období vyjádřené v peněžních jednotkách. V rozpočtu neziskových organizací najdeme, kolik finančních prostředků bude potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto prostředky hodlá získat, jak uvádí Plamínek (1996; s. 73).

Topinka a Stanjura (2001; s. 102) upozorňují, že rozpočet nenahrazuje účetnictví, ale může s ním vytvářet systém ekonomického řízení. Sportovní kluby ovšem zpravidla

využívají metody ekonomického řízení v minimální míře a nemají vytvořený systém pravidelného hodnocení následovaný rozhodovacím procesem, jak uvádí Topinka a Stanjura.

Plamínek (1996; s. 74) uvádí tři základní principy tvorby rozpočtu organizací na dané období:

- 1. Tvorba rozpočtu na základě výsledků organizace z minulých let** – při tvorbě rozpočtu se pokládají otázky typu: Kolik organizace utratila za danou činnost v minulém období? Nastanou v příštím roce významné změny?... Výhodou tohoto principu je relativní jednoduchost a menší pracnost, nevýhodou je časové zpoždění (při sestavování rozpočtu musí vycházet z roku předminulého, minulý ještě není v té době uzavřen), pokud organizace prochází výraznými změnami lze předešlý rozpočet použít pouze orientačně. Tento princip se doporučuje užívat v momentě, kdy je organizace stabilizovaná a více méně z roku na rok neměnná.
- 2. Tvorba rozpočtu výhradně na základě plánu činnosti organizace na další období** – tento princip nebere v potaz výsledky z minulých let. Na základě velmi detailně zpracovaného plánu organizace sestavuje rozpočet, ve kterém organizace vyčísluje veškeré náklady a výnosy, které s sebou naplánovaná činnost přinese. Tento přístup je pracnější a klade nároky na organizaci jako celek, jelikož tvorby plánu se musí účastnit všichni pracovníci organizace. Oproti prvnímu principu umožňuje lépe reagovat na plánované změny.
- 3. Kombinace dvou předchozích principů** – část rozpočtu, která je relativně neměnná, je sestavena na základě výsledků minulého roku (s přihlédnutím k pravděpodobným změnám – inflace, atd.), nové činnosti nebo projekty, které přinesou výrazné změny, budou plánovány pomocí druhého principu.

Zdroje financování spolku

Jak je zřejmé ze základního modelu hospodářské činnosti neziskové organizace, sportovní organizace mají rozmanité možnosti získávání zdrojů financování své činnosti. Struktura příjmů pak záleží na konkrétním druhu sportovní činnosti, kterou se zabývá. Kubíček (2012; s. 67) uvádí souhrn veškerých možných zdrojů příjmů sportovních organizací:

- příjmy ze státního rozpočtu,
- příjmy z rozpočtu kraje a obce,
- příjmy ze zdrojů svazu/asociace nebo ČUS,
- příjmy z fondů Evropské unie,
- příjmy z vybraných členských příspěvků,
- příjmy z prodeje vstupného,
- příjmy z prodeje propagačních materiálů (plakáty, dresy, trička, knihy, atd.),
- příjmy z umístění na sportovních akcích,
- příjmy z podnikatelské činnosti,
- příjmy ze sponzoringu.

Pillmannová (2013; s. 16) ve své bakalářské práci uvádí ještě pro přehlednost rozdělení příjmů sportovní organizace do dvou hlavních skupin na vnitřní a vnější zdroje financování sportovního klubu.

Mezi hlavní vnitřní zdroje patří:

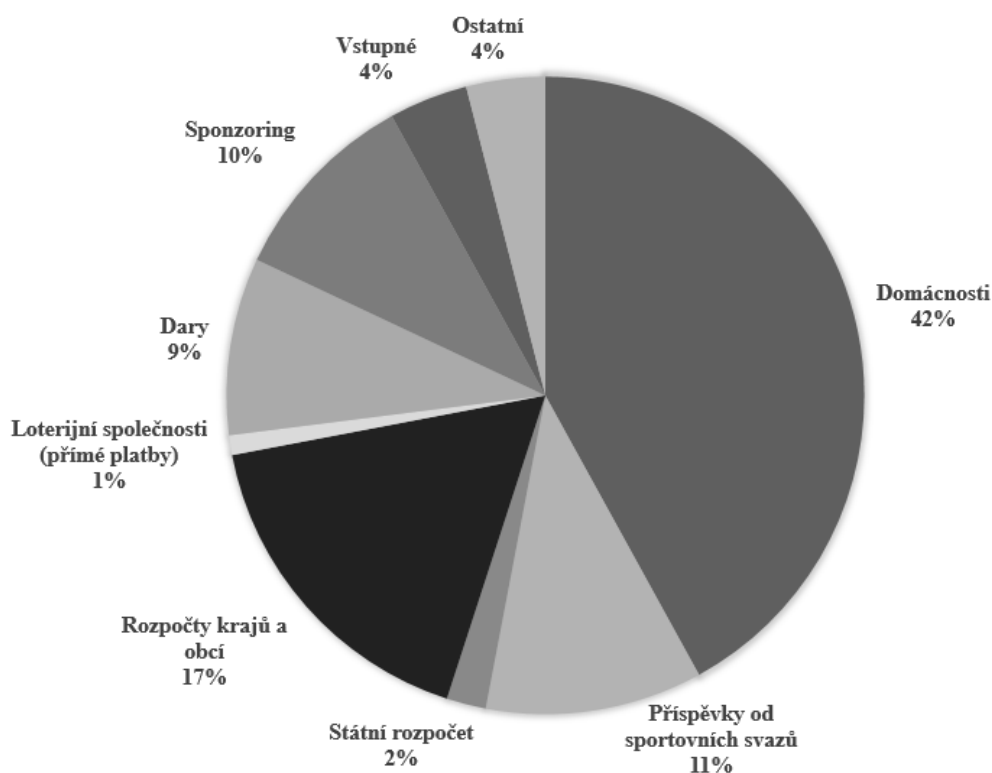
- členské příspěvky,
- příjmy z hospodářské činnosti,
- příjmy ze sportovní činnosti,
- výnosy z vlastního majetku.

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- dotace od krajů a obcí,
- příspěvky od sportovních svazů,
- sponzorské příspěvky,
- dary.

Pro představu poměru jednotlivých komodit na příjmech sportovního klubu uvádím graf společnosti KPMG Česká republika s.r.o., která v roce 2012 provedla analýzu Koncepce financování sportu v České republice. Analýza sportovní činnosti vycházela z údajů poskytnutých 116 sportovními svazy a organizacemi (celkový počet sportovních klubů – 35 243). Činnost těchto svazů a organizací se týká všech oblastí sportu od populárních a masových sportů, ke sportům méně známým. Všechna poskytnutá data se vztahují k roku 2011 (17).

Obrázek 4: Struktura finančních zdrojů sportovních klubů



Zdroj: KPMG (2012)

Sponzoring

Sponzoring je jednou ze zásadních položek v oblasti financování sportovních klubů. Dle Durdové (2009; s. 17) představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů sloužících k naplnění cílů a realizaci všech aktivit sportovních organizací, sponzor pak očekává od sponzorovaného plnění předem dohodnutých protislužeb. Přesto ve výzkumu společnosti KPMG dosahuje pouze 10%. Jedním z vysvětlení je fakt, který popisuje ve své publikaci Bačuvčík (2006; s.78) – z pohledu sponzoringu existují sporty, které jsou populární a které tím pádem nemají

nouzi o komerční sponzory, a sporty menšinové, které finanční prostředky shánějí jen velmi těžce. Zájem sponzorů se pochopitelně odvíjí od zájmu diváků – platí rovnice, že tam, kde je potenciál diváckého zájmu, je také potenciál zájmu sponzorů, což menšinové sporty staví mimo hru, a tím pádem základem jejich finančních zdrojů jsou členské příspěvky. Tento fenomén prostupuje vrcholovým i amatérským sportem – pro amatérský fotbalový klub bývá snadnější získat sponzorský příspěvek – byť v relativně malé výši například od místního podnikatele – než pro špičkový klub vodního póla.

Jasnou definici a význam sponzoringu ve sportu uvádí Durdová (2009; s. 51), sponzoring ve sportu znamená obvykle právní vztah mezi sponzorem (firmou, podnikem) a sponzorovaným (sportovní organizace, klub, sportovec), ve kterém dochází k vzájemnému uspokojování zájmů obou partnerů. Sponzorovaný očekává od sponzora finanční prostředky, věcné dary či služby, sponzor za ně vyžaduje nejčastěji reklamu samotné firmy (podniku) nebo jeho produktů. Sportovního sponzoringu využívá stále větší počet firem, včetně menších firem, které působí hlavně na regionální úrovni.

Náklady spolku

Mezi hlavní výdaje spolku patří režijní náklady na sportovní zařízení (nájem, energie, údržba atd.), mzdy zaměstnanců (pokladník, tajemník atd.) a odměny trenérům, náklady na konkrétní sportovní činnost (doprava, ubytování, startovné, rozhodčí, sportovní výzbroj atd.), dále náklady na reklamní a propagační činnost a případně investiční činnost sportovního klubu.

3.3.2 Daňová povinnost spolků

Sportovní kluby založené jako neziskové organizace se v daňové soustavě České republiky mohou stát poplatníkem daně z příjmu právnické osoby, daně z přidané hodnoty, daně z nemovitých věcí a daně silniční.

Daň z příjmu právnické osoby – zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů

U daně z příjmu je velmi důležité mít ve stanovách detailně specifikovanou svou hlavní a vedlejší činnost. U neziskových organizací, které nejsou založené za účelem podnikání, nejsou předmětem daně příjmy z činnosti vyplývající z jejich poslání (hlavní činnost), neboli příjmy stanovené různými předpisy, v našem případě stanovami, dále např. dotace ze státního rozpočtu, úroky vkladů na běžném účtu, atd. U hlavní činnosti to platí pouze v případě, že příjmy z této činnosti nepřekročí výdaje na ní vynaložené. Zato vedlejší činnost je předmětem daně vždy a její zdaňování se nijak neliší od zdaňování příjmů obchodních společností. Jak je uvedeno v §18a předmětem daně jsou vždy příjmy z reklam, příjmy z nájemného a příjmy z členských příspěvků, v případě, že jejich výběr neumožňují stanovy, pokud ano, jsou od daně z příjmu osvobozeny.

Základ daně lze v případě sportovních klubů a tělovýchovných jednot snížit až o 30%, maximálně však o 1 mil. Kč, použijí-li se prostředky získané takto dosaženou úsporou daňové povinnosti ke krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně (tedy pokud jsou použity na hlavní činnost organizace), a to ve třech bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích. V případě, že 30% snížení činí méně než 300 tis. Kč, lze odečíst částku až ve výši 300 tis. Kč, maximálně však do výše základu daně. (§20 odst. 7)

V momentě, kdy sportovní klub (nebo tělovýchovná jednota) nedokáže uplatnit úsporu daňové povinnosti dle výše uvedeného principu, je povinen o tuto úsporu nebo její zbytek navýšit základ daně v tom zdaňovacím období, kdy končí činnost nebo končí stanovená lhůta pro použití prostředků.

Sazba daně z příjmu právnických osob v České republice je od roku 2010 neměnná, a to ve výši 19%.

Jak bylo naznačeno výše, v souvislosti s daní z příjmu a v rámci úspor je důležité rozlišovat při uzavírání smluvních vztahů se sponzory sportovní organizace mezi prodejem reklamy (marketingových práv) a poskytnutím daru (jednostranné plnění ze strany dárce), jelikož příjmy z reklam jsou na rozdíl od darů předmětem daně.

Daňové přiznání není sportovní klub (tělovýchovná jednota), neboli poplatník, který není založený za účelem podnikání, povinen podat, pokud nemá příjmy, které jsou předmětem daně, nebo má pouze příjmy od daně osvobozené (členské příspěvky) nebo

příjmy, z nichž je daň vybírána podle zvláštní sazby daně, a nemá přitom povinnost zvyšovat základ daně z důvodu nevyužití daňové úspory. V ostatních případech je povinen podat přiznání do konce třetího měsíce (v momentě, kdy využívá služeb daňového poradce, tak do konce šestého měsíce), následujícího po skončení zdaňovacího období, běžně kalendářního roku (36).

Daň z přidané hodnoty – zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Problematika daně z přidané hodnoty je poměrně složitá, přesto se pokusím nastínit základní informace týkající se sportovních klubů a tělovýchovných jednot založených jako neziskové organizace. V případě nejasností je lepší obrátit se na odborníky daňových soustav ČR.

Daň z přidané hodnoty (DPH) se netýká všech sportovních klubů, či tělovýchovných jednot. V případě, že tyto sportovní organizace neprovozují ekonomickou činnost a jejich obrat nepřesáhne částku 1 mil. Kč za nejvýše 12 bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců, jsou osvobozeny od uplatňování daně. Do obratu DPH se nezahrnují členské příspěvky ani poskytování služeb úzce souvisejících se sportem osobám, které vykonávají sportovní nebo tělovýchovnou činnost. Obrat je nutné sledovat i ve zpoplatněných činnostech, které úzce nesouvisí se sportem – např. služby veřejného stravování (provozování občerstvení, nebo restaurace), prodejní automaty, služby cestovního ruchu, apod. (35).

U sportovních klubů / tělovýchovných jednot (SK/TJ) založených jako neziskové organizace tedy mohou nastat tři situace u daní z přidané hodnoty:

- SK/TJ **neprovozuje** ekonomickou činnost, není proto osobou povinnou k dani, nemusí sledovat svůj obrat a zjišťovat, zda nepřekročil hranici stanovenou pro osvobození od uplatňování DPH; **nevzniká** mu ani povinnost registrovat se jako plátce DPH;
- SK/TJ **provokuje** ekonomickou činnost, je proto osobou povinnou k dani, musí sledovat svůj obrat; v případě, že **nepřekročí** částku 1 mil. Kč za 12 bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců, je osvobozen od

povinnosti k odvedení daně; **nevzniká** mu ani povinnost registrovat se jako plátce DPH;

- **SK/TJ provozuje** ekonomickou činnost, je proto osobou povinnou k dani, musí sledovat svůj obrat; v případě, že **překročí** částku 1 mil. Kč za 12 bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců, je povinen odvést daň; **vzniká** mu povinnost registrovat se jako plátce DPH. (Čáslavová, 2013)

V případě, že je spolek povinen odevzdat daň z přidané hodnoty, pak se řídí následujícími sazbami DPH, které jsou pro rok 2015: základní – 21%, snížená – 15%, druhá snížená – 10%. Na většinu zboží a služeb je uplatňována základní sazba DPH, seznam zboží a služeb, na které lze uplatnit sníženou a druhou sníženou sazbu, je uveden v přílohách zákona č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Daň z nemovitých věcí – zákon č.338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí

Tento zákon upravuje daň z nemovitých věcí, kterou tvoří daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek.

Daň z pozemků (§ 2 - § 6 zákona o dani z nemovitých věcí) – předmětem daně jsou pozemky na území České republiky evidované v katastru nemovitostí. Poplatníkem daně je vždy vlastník pozemku. Spolky jsou osvobozeny od daně z pozemků v případě, že se jedná o pozemky tvořící jeden funkční celek s budovou nebo jednotkou ve vlastnictví spolků a obecně prospěšných společností – pozemky jsou osvobozeny od daně z pozemků, nejsou-li využívány k podnikání, pronajímány nebo propachtovány.

Daň ze staveb a jednotek (§ 7 - § 11a zákona o dani z nemovitých věcí) – předmětem daně jsou stavby a jednotky, nachází-li se na území České republiky. Zdanitelná stavba je budova, kterou se, pro účely daně z nemovitých věcí, rozumí budova podle katastrálního zákona nebo inženýrská stavba, která je uvedena v příloze k tomuto zákonu. Poplatníkem daně je vlastník zdanitelné stavby nebo jednotky. Spolky jsou osvobozeny od daně ze staveb a jednotek. Dle zákona se jedná o budovy nebo jednotky ve vlastnictví obecně prospěšných společností, spolků, odborových organizací, organizací zaměstnavatelů, mezinárodních odborových organizací a jejich pobočných

organizací. Zdanitelné stavby jsou osvobozeny od daně ze staveb, nejsou-li využívány k podnikání, pronajímány nebo propachtovány.

Daň silniční – zákon č.16/1993 Sb., o dani silniční

Předmětem daně silniční jsou silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla, která jsou registrovaná v ČR, provozovaná v ČR a používaná poplatníkem daně z příjmu právnických osob s výjimkou používání k činnosti veřejně prospěšného poplatníka daně z příjmů právnických osob, pokud příjmy z této jeho činnosti nejsou předmětem daně z příjmu nebo používaná poplatníkem z příjmů fyzických osob k činnosti nebo v přímé souvislosti s činností, ze kterých plynou příjmy ze samostatné činnosti podle zákona upravujícího daně z příjmu.

Poplatníkem daně silniční je ten, kdo:

- je jako provozovatel vozidla zapsán v technickém průkazu vozidla;
- užívá vozidlo, v jehož technickém průkazu je zapsána jako provozovatel osoba, která zemřela nebo byla zrušena, nebo vozidlo, jehož provozovatel je odhlášen z registru vozidel;
- zaměstnavatel, pokud vyplácí cestovní náhrady svému zaměstnanci za použití osobního automobilu nebo jeho přípojného vozidla;
- osoba, která používá vozidlo registrované a určené jako mobilizační rezerva nebo pohotovostní zásoba;
- poplatníkem je rovněž stálá provozovna nebo jiná organizační složka osoby se sídlem nebo trvalým pobytem v zahraničí.

Povinnost platit silniční daň vzniká spolkům v případě, že vozidlo využívají k činnosti, ze které vzniká povinnost platit daň z příjmů – podnikatelská činnost.

3.4 Management v prostředí sportu a sportovních neziskových organizací

V dnešní době existuje nepřehledné množství definic anglického slova management, do češtiny překládaného nepřesně jako řízení. Čáslavová (2009; s. 10) se ve své publikaci odkazuje na P.F Druckera (1973), který uvádí, že výklad pojmu management je nesnadný, především proto, že se jedná o specifický americký pojem, který je obtížné přeložit i do britské angličtiny, natož pak do jiných jazyků. Tento pojem označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia; management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.

Čáslavová (2009; s. 11) ve své publikaci pro přiblížení uvádí různé definice tohoto pojmu a rozděluje je do třech obsahově podobných skupin; jsou to definice zdůrazňující podstatu managementu jako:

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

Pro potřeby této diplomové práce mi přijde nejužitečnější definice K.H.Chunga, kterou Čáslavová (2009; s. 11) zařazuje do druhé skupiny: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

Sportovní management existuje téměř stejně dlouho jako sport samotný, jen dříve nebyl nazýván přímo sportovním managementem. Historicky známe organizátory, promotéry a sportovní ředitele, kteří se dají považovat za sportovní manažery jen vlastním způsobem té doby, jak uvádí Daňhelová (2004; s. 8).

Dle Čáslavové (2009; s. 18) lze sportovní management chápat jako způsob řízení sportovních organizací (sportovních klubů, tělovýchovných jednot, svazů, apod.), které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. Doplnuje, že se jedná i o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb.

Čáslavová (2009; s. 18) dále popisuje, že český pojem „sportovní management“ vznikl přesným překladem pojmu „sportmanagement“, který je užíván v americké a západoevropské literatuře, a jak tomu český jazyk naznačuje, lze jej rozčlenit na dva základní komponenty – sport a management.

Management zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola), ale i takové oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance, právo, komerce.

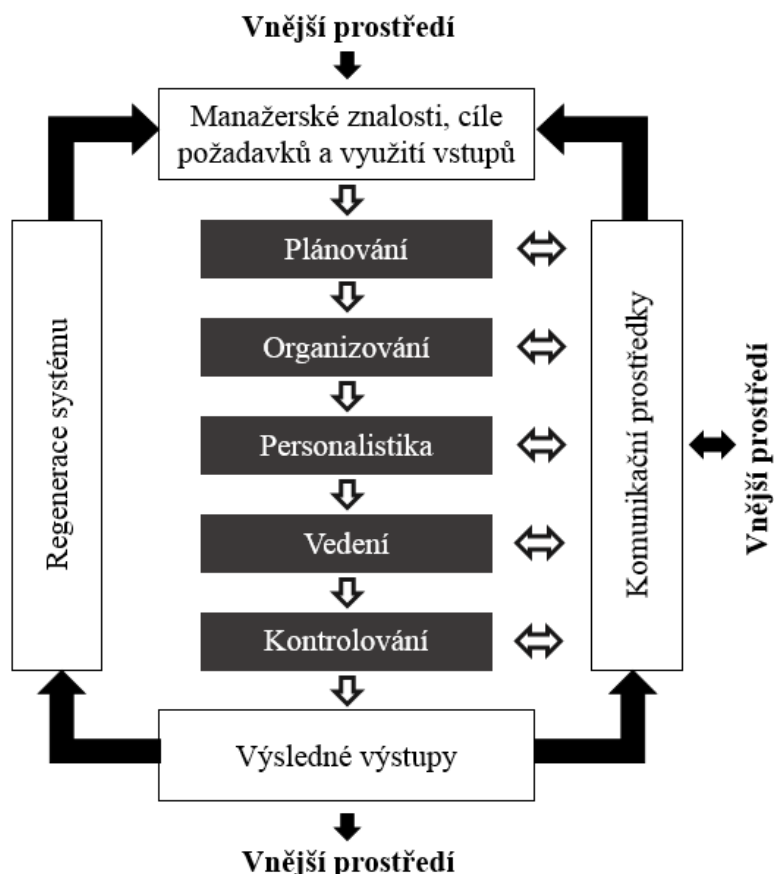
Sport pak zahrnuje vedle oblasti zdatnosti, která má ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách, také oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a dále oblast služeb ve sportu – jako jsou wellness centra, fitness centra, apod.

3.4.1 Manažerské funkce – systémový přístup k managementu

Pro účely této práce se přikláním k definicím sportovního managementu i managementu obecně druhé skupiny, které management vnímají jako soubor specifických funkcí. Jak uvádí Čáslavová (2009; s. 13) – manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. Dále nastiňuje základy členění manažerských funkcí, kterému se v historii managementu věnoval nespočet autorů. Pohled na tuto oblast byl u většiny autorů individuální, a tak se počet manažerských funkcí pohybuje od pěti (Koontze a Weihrich) až po devatenáct (Miner).

Nejvhodnější rozdělení manažerských funkcí pro tuto diplomovou práci je dle autorů Koontze a Weihricha (1998; s. 28), kteří uvádí, že existuje pět sekvenčních funkcí, které manažer užívá při řízení podniku – plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Koontze a Weihrich uvádí schéma, které zdůrazňuje, že nejde pouze o manažerský proces, který ovlivňuje fungování podniku, ale že organizace musí být chápána jako otevřený systém, který zahrnuje interakci se svým vnějším prostředím, viz obr. 5.

Obrázek 5: Systémový přístup k managementu



Zdroj: Koontz, Weihrich (1998)

Mezi **vstupy z vnějšího prostředí** můžeme zařadit lidi, kapitál, manažerské dovednosti, technické znalosti a dovednosti. Součástí první části jsou i **požadavky** různých skupin osob na firmu – zaměstnanci chtějí vyšší platy, spotřebitelé kvalitní výrobky za přiměřené ceny, dodavatelé chtějí záruky, apod. Prací manažera je integrovat tyto požadavky do vhodných cílů.

Další částí je **manažerský proces přeměny** - úkolem manažera je účinně a efektivně přeměnit vstupy do výstupů, k čemuž využívají již zmíněné manažerské funkce - plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Jednotlivé funkce níže podrobně rozeberu.

S manažerským procesem je propojen **komunikační systém**, který je důležitý v každé fázi tohoto procesu. Za prvé integruje manažerské funkce a za druhé propojuje společnost s vnějším prostředím, které na ni neustále klade různé požadavky. Především se jedná o komunikaci se zákazníky, kteří specifikují požadavky na výstupy společnosti.

Jak bylo řečeno, úkolem manažerů je zabezpečit a využít vstupy podniku k jejich přeměně pomocí manažerských funkcí – s ohledem na vnější prostředí – na **výstupy**. Ačkoli druhy výstupů se u jednotlivých společností liší, bude se jednat obvykle o výrobky, služby, zisky. U sportovních klubů se tedy především jedná o sportovní služby, v případě vedlejších aktivit spolku o sportovní výrobky.

Poslední částí modelu operačního managementu je **regenerace systému**, kde se některé výstupy mohou stávat opět vstupy. Především se jedná o zisky, které mohou být nově investovány, ale také jde o nové znalosti, dovednosti zaměstnanců, apod.

Celý model doprovází **vnější prostředí**, které na podnik působí během celého procesu. Manažeři by měli toto prostředí sledovat a reagovat na něj.

V následujících podkapitolách představím jednotlivé manažerské funkce, které jsou součástí manažerského procesu přeměny, a přiblížím jejich podstatu ve sportovním prostředí.

3.4.1.1 Plánování

Stručně lze říci, že manažerská funkce „plánování“ zahrnuje určení cílů a postupů k jejich dosažení. To vyžaduje provádět plánovací studie, analýzy a návrhy, rozhodovat o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností, zvažovat a plánovat nutné informační, lidské, materiální a finanční zdroje, jak to uvádí ve své publikaci Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014; s. 81).

Dle Durdové (2002; s. 52) proces plánování začíná stanovením cílů a vytvářením předpokladů o současném i budoucím prostředí, pokračuje hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné alternativy. S ohledem na celkové období vypracovává manažer taktéž plány podpůrné a navrhuje rozpočet. Správně nastavený strategický plán umožňuje na základě analýzy současné situace navrhnout takové postupy, které povedou k bezproblémovému a efektivnímu vývoji společnosti.

Čáslavová (2009; s. 43) uvádí, že strategické plánování ve sportovních klubech a tělovýchovných jednotách může výrazně a cíleně ovlivnit jejich budoucí chod i efektivní realizaci jejich akcí. Dále uvádí výčet výhod, které strategické plánování sportovním organizacím umožňuje:

- **Způsob založení sportovní organizace** – plánování umožňuje zakladatelům sportovní organizace promyslet, zda ji založí jako neziskovou organizaci (nejčastěji spolek na základě nového občanského zákoníku č.89/2012 Sb.) nebo jako obchodní společnost (nejčastěji jako akciovou společnost nebo společnost s ručením omezeným). Toto rozhodnutí se v budoucnu promítne především do daňové a finanční sféry sportovní organizace.
- **Cílové skupiny** – mezi další přínos plánování patří určitě definování cílových skupin sportovní organizace. Jedná se o skupiny osob, které pomáhají organizaci k dosahování vytyčených cílů: sportovci, sponzoři, diváci, fanoušci (příznivci), zákazníci klubových zařízení, apod.
- **Cíle** – jak již bylo řečeno výše, v obecné části, plánování slouží k vytyčení cílů, a to jak krátkodobých (roční), střednědobých (do 3 let), tak dlouhodobých (nad 3 roky). Čáslavová (2009; s. 37) se ve své publikaci odkazuje na Freyera (1991), který člení cíle sportovních organizací na cíle sportovní, ekonomické a sociální. Z hlediska realizace jednotlivých cílů je důležité brát zřetel na jejich vzájemnou provázanost a potřebu sladit je v časové ose podle toho, o jaké cíle se jedná (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé).
- **Strategie** – aneb způsob, jakým se budou stanovené cíle plnit. U sportovních organizací jde především o volbu vhodných nástrojů a praktických opatření zaměřených na růst sportovních výkonů, na plnění finančních záměrů, cenové a komunikační politiky.

3.4.1.2 Organizování

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014; s. 81) uvádí, že organizování zahrnuje určení účelné struktury a vazeb prací, pravomoci a odpovědnosti pro pracovníky, kteří mají zajistit uskutečnění plánu, včetně stanovení nadřízenosti a podřízenosti i nutné

spolupráce. Jde o přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase zajišťující splnění cílů plánu.

Výstupem organizování by měla být organizační struktura, ve které jsou jasné stanoveny úlohy jednotlivých pracovníků při týmových pracích a jejich vzájemné vztahy, organizační struktura tak umožňuje kvalitnější a efektivnější spolupráci v organizaci. Koontz a Weihrich (1998; s. 31) popisují problematiku organizování jako část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí – organizační struktury – pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána jako vytváření jistoty, že dojde k přidělení všech potřebných úkolů k dosažení cílů. Úkoly by měly být vytvořeny tak, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků. Dále upozorňují, že vytvořit efektivní organizační strukturu, není snadným manažerským úkolem a je důležité definovat všechny potřebné práce k dosažení cílů, plus sestavit popis pozic, které budou schopny tyto práce kvalitně vykonávat.

Čáslavová (2009; s. 58) uvádí řetězec dílčích procesů, které tvoří obsahovou náplň organizování:

- stanovení a uspořádání činností, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku;
- stanovení a zajištění dělby práce pro provádění vymezených činností, a to s využitím výhody specializace, i profesní a kvalifikační úrovně lidí;
- seskupení vymezených činností tak, aby odpovídaly potřebě sladěného řízení hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů (tzn. seskupení stanovených činností do skupin pro jednotlivé pozice);
- stanovení a přiřazení rolí lidem, zejména pak stanovení vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat plnění sdružených činností ostatními pracovníky;
- koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů.

Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí, a proto se

bez organizační struktury neobejde žádná organizace – nastavuje komunikační pravidla, tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace (32).

Vodáček a Vodáčková (2013; s. 92) uvádí, že organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci (dělbu práce) pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností, na druhé straně zajišťují také jejich integraci (harmonické celistvé řízení) k dosažení společných cílů diferenciovaných organizačních jednotek.

Vedle formálních organizačních struktur, kterých se týká výše zmíněná definice, vznikají organizační struktury neformální. Vodáček a Vodáčková (2013; s. 93) dále uvádí, že tyto neformální struktury vznikají na základě sdílených zájmů skupin lidí, např. rodinná spřízněnost, etnické sympatie, hmotné zájmy, apod. Silně ovlivňují spokojenost lidí na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci, proto by jim management měl věnovat značnou pozornost a nepodceňovat jejich význam.

V teorii neexistuje jedna jediná optimální formální organizační struktura, pro každou organizaci může být ideální jiná. Vodáček a Vodáčková (2013; s. 93) klasifikují organizační struktury dle různých hledisek, které uvádím pro přehled různorodosti volby podoby struktury:

- **sdužování činností** - vytvářející obsahovou náplň strukturních jednotek: *funkcionální, výrobové, ostatní účelové* struktury;
- **rozhodovací pravomoc** – mezi strukturními jednotkami: *liniové* (příkazové shora dolů), *štábní, kombinované* struktury;
- **delegace pravomoci a zodpovědnosti** – strukturních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti vůči navázaným jednotkám: *centralizované, decentralizované* struktury;
- **členitost** – počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce, toto hledisko se může nazývat taktéž řídicí rozpětí: *ploché* (se širokým rozpětím), *špičaté* (s úzkým rozpětím) struktury;
- **časové trvání** – dělí struktury podle toho, na jaký časový úsek jsou sestavovány: *stabilní* (neměnné), *dočasné* struktury.

Dodávají, že organizační struktury obsahují většinou více uvedených parametrů, proto se k jejich charakteristice obvykle používá souběžně více klasifikačních hledisek (tzv. vícedimenzionální označení).

Jak bylo několikrát zmíněno, sportovní kluby v České republice mohou vznikat jako neziskové organizace nebo jako obchodní společnosti. Od formy založení sportovní organizace se odvíjí podoba organizování i organizační struktury, především kvůli odlišným zákonným povinnostem, ale taktéž je jejich podoba závislá na finančních možnostech organizace. Prestižní sportovní organizace založené jako obchodní společnosti s vyššími finančními možnostmi, budou mít stanoveny vyšší, prestižnější, složitější cíle s členitější a detailněji rozpracovanou organizační strukturou než organizace neziskové.

Každá sportovní organizace si tedy může zvolit organizační uspořádání jakékoli bude chtít tak, aby dosáhla stanovených cílů s ohledem na personální a finanční zdroje - u menších sportovních klubů (založených jako neziskové organizace, v našem případě spolky) je charakteristické, že formální organizační struktura je velmi jednoduchá a z podstatné části doplněna neformální organizační strukturou.

3.4.1.3 Personalistika

Výběr a rozmístění spolupracovníků (personální zajištění řídicích a řízených procesů) zahrnuje zejména identifikaci nutných profesních a kvalifikačních požadavků na spolupracovníky, přehled o možnostech nasazení disponibilních pracovníků, nábor, výběr, rozmístování, hodnocení, zajišťování rozvoje uchazečů i stávajících pracovníků, rekvalifikaci a dohled na efektivní plnění plánovaných úkolů, jak uvádí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014; s. 82).

Durdová (2002; s. 58) upozorňuje, že na reálný personální proces působí mnoho faktorů prostředí – vnějšího i vnitřního. Mezi vnější faktory lze zařadit úroveň vzdělání, postoj k práci, zákony, předpisy (legislativa týkající se přímo personalistiky), ekonomické podmínky, atd. Vnitřními faktory působícími na personalistiku jsou organizační struktura a cíle organizace, dostupnost pracovníků uvnitř organizace, systém odměňování, apod.

Durdová (2002; s. 59) dále upozorňuje, že personalistika je rozhodujícím prvkem celého manažerského procesu přeměny, jedná se o proces vybírání nejvhodnějších osob z kandidátů (z vnitřních i vnějších zdrojů) na obsazení současných nebo budoucích pozic.

Uvádí možné techniky a nástrojů pro výběr uchazečů:

- interview (rozhovor, pohovor);
- testy (inteligence, dovedností a schopností, vhodného povolání, osobnosti, atd.);
- hodnotící střediska (pro vyhodnocení toho, jak se lidé chovají v různých předem navozených situacích).

Durdová (2002; s. 98) ve své publikaci dále uvádí specifika personalistiky ve sportovním prostředí - členskou migraci (přechod členů z klubu do klubu) a fluktuaci (definitivní opuštění sportovního prostředí). Sportovce můžeme dělit na amatéry, kteří provozují sportovní činnost bez nároku na odměnu a profesionály, kteří jsou motivováni určitou finanční částkou za své výkony. Dále se zde vyskytují hostující sportovci, kteří nejsou členy organizace, ale vystupují během určitého období pod jejím jménem. Co se týče výběru sportovců, tak u větších a bohatších sportovních organizací do výběru nemluví pouze management, ale často i sponzoři. Velkou kapitolou sportovní personalistiky jsou pak principy draftování a přestupů sportovců (případně i trenérů a ostatních členů realizačního týmu). Jde o filozofii týkající se výběru a řízení lidí v oblasti sportovního prostředí, která má pomoci splnit stanovené sportovní cíle a také dosáhnout určité konkurenční výhody.

Kromě sportovců jsou klíčovým personálem sportovních organizací trenéři a rozhodčí. Trenéři jsou členy organizace a mohou působit jako dobrovolníci nebo profesionálové. Rozhodčí by neměli být členy jakékoli sportovní organizace. V praxi méně populárních sportů je ovšem běžné, že sportovní klub, či tělovýchovná jednota přivádí na soutěže své rozhodčí, v tomto případě je pak velmi důležité, aby si udrželi svoji nezávislost.

3.4.1.4 Vedení lidí

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014; s. 82) popisují vedení spolupracovníku jako přímé i nepřímé usměrňování chování a motivaci jednotlivců i kolektivů, aby efektivně plnili potřebné plánované i neplánované úkoly. Jde o to, aby pracovníci

všestranně napomáhali dosahování cílů podniku jako celku. Vedení lidí má mimořádný význam pro úspěch podniku.

Koontz a Weihrich (1998; s. 32) uvádí, že vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slíbí, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy. Je pochopitelné, že vedení, jakožto součást manažerského procesu přeměny, zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci. Durdová (2002; s. 59) ve své publikaci upřesňuje, že cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co je motivuje. Přičemž motivace vychází z potřeb. Teorii pyramidy lidských potřeb definoval v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Podle Maslowovy pyramidy má člověk pět základních potřeb – fyziologické potřeby, potřebu jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřebu uznání a ocenění a potřebu seberealizace - a aby mohl uspokojit ty na vyšším stupni, musí mít napřed uspokojeny ty na stupních nižších.

Ve sportovním prostředí se vedení lidí projevuje jako orientace na sportovce se snahou podpořit jeho maximální výkon k dosažení stanovení sportovních cílů. Durdová (2002; s. 99) vyzdvihuje metodu koučování jako jeden z hlavních nástrojů vedení lidí v oblasti sportovního prostředí. Tato metoda byla vyvinuta předně pro oblast sportu, později byla přenesena i do oblastí podnikatelské. Podstatou koučování je pohled na každého člověka jako na někoho, kdo v sobě ukrývá obrovský potenciál, který je možno rozvinout a využít. Koučování ve sportu nastává v momentě, kdy trenér působí na sportovce v průběhu utkání, těsně před nebo až po něm. Smyslem koučování je ovlivnit sportovce tak, aby podali svůj maximální výkon.

3.4.1.5 Kontrola

Stručnou definici kontroly uvádí ve své knize Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014; s. 82); popisují ji jako fázi, která zahrnuje procesy měření a hodnocení výsledků (srovnání dosažených výsledků s cíli, plány, normami) a korekci činností s cílem dosáhnout jistoty, že výsledky budou v souladu s plánem, a že plán zajišťuje úspěch podnikání v měnícím se prostředí.

Durdová (2002; s. 66), na základě Koontze a Weihricha, uvádí tři základní kroky, z kterých se skládá kontrolní proces:

- 1. stanovení standardů** – kritérií, kontrolních bodů;
- 2. měření vykonané práce** – zjištění, zda vykonané aktivity splňují stanovené standardy, nebo se od těchto standardů odchyľují;
- 3. korekce odchylek** – manažerů mají možnost buďto přepracovat plány tak, aby v příštím cyklu dosáhli požadovaných cíľů (nastavených standardů), nebo mohou přehodnotit stanovené cíle a modifikovat je; mezi klíčové faktory změny plánu patří přerozdělení povinností a pravomocí, změna v počtu pracovníků, změna vedení, využití efektivnějších technik, atd.

Existuje několik možností kontroly, vždy záleží na předmětu podnikání dané organizace a na tom, co chce vedení danou kontrolou získat za informace, tedy na jakou část procesu se zaměřit. Mezi nejvíce využívanou metodu kontroly patří rozpočetnictví – formulování plánů pro určité období v numerické podobě (příjmy, výdaje, kapitálové rozpočty, rozpočty času, materiálu, prostoru, hotovosti, atd.).

Sportovní organizace, stejně jako ostatní podnikatelské subjekty, potřebují znát ke svému rozhodnutí a svému plánování manažerského procesu majetkové a finanční poměry v minulosti, jejich srovnání v čase a prostoru, stejně tak jako svoji současnou ekonomickou situaci a důsledky svých rozhodnutí na budoucí finanční a majetkovou situaci sportovní organizace. Nejčastěji užívaným kontrolním nástrojem ve sportovním prostředí jsou finanční rozpočty sportovních organizací – více či méně konkrétní a podrobný plán příjmů a výdajů organizace. Hlavním důvodem oblíbenosti rozpočtu, jako kontrolní techniky, je možnost libovolné úpravy podoby a věcné naplnění jednotlivých rozpočtových položek i rozpočtu jako celku bez vlivu omezujících předpisů.

Rozpočet slouží především pro kontrolu ekonomických cíľů. Ke kontrole sportovních a sociálních cíľů pak slouží především výsledky v soutěžích, nárůst členské základny, spokojenost členů organizace, atd.

3.5 Marketing v prostředí sportu a sportovních neziskových organizací

Tématem mé bakalářské práce byl Marketingový plán sportovního centra Pro-6 Squash centrum. Přesto, že se jednalo o podnikatelský subjekt, teoretická východiska jsou stejná i pro sportovní organizaci typu neziskové organizace, proto bych chtěla z této práce vycházet při zpracování kapitoly Marketing v prostředí sportu a sportovních neziskových organizací.

Stejně jako u managementu, tak i u marketingu existuje mnoho definic a najít prosté vysvětlení, vystihující celou šíři oboru, není jednoduché. Obecně lze však říci, že marketing je vztah zákazníka a podnikatelského subjektu na trhu, kde se podnikatelský subjekt snaží uspokojit potřeby zákazníka a zcela se mu přizpůsobit.

Dle Marcely Zamazalové (2010; s. 3) lze marketing pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.

Stručnou a jasnou definici přináší také Keller a Kotler (2007; s. 40) ve své publikaci Marketing management, kde uvádějí, že marketing je „naplňování potřeb se ziskem“.

V dnešní době se marketing stává jednou z nejdůležitějších činností všech subjektů, pokud se chtějí na trhu udržet a uspět. Dobře provedený marketing zajišťuje stálou tržní pozici, a tím pádem i jasnou vidinu úspěchu, ať už jde o subjekty podnikatelské, či neziskové. Na to upozorňoval Hannagan (1996; s. 16) již před více jak deseti lety – přesto, že marketing v institucích a organizacích veřejného a neziskového sektoru nepatřil mezi tradiční činnosti, tak se v dnešní době dostává do popředí především proto, že došlo ke změně financování těchto organizací a k nárůstu konkurence. I neziskové organizace si tak uvědomily, že se musí ucházet a soutěžit o dary nebo granty a že nutně potřebují uspokojovat požadavky svých zákazníků.

Hannagan (1996; s. 40) tedy vidí marketing jako nepostradatelnou součást organizace veřejného neziskového sektoru, jehož posláním je zajišťovat neustálý kontakt s uživateli výrobků či služeb organizace, zkoumat a hodnotit jejich potřeby, poskytovat služby a výrobky uspokojující tyto potřeby a budovat program komunikace s veřejností, aby tato veřejnost byla seznamována s cíli organizace.

Stejně tak je marketing klíčový pro sportovní kluby, tělovýchovné jednoty, asociace, apod. Tyto organizace se snaží přilákat diváky, obchodní partnery, členy, média a mnohé další. Soupeří nejen vzájemně mezi sebou, ale i s konkurencí kulturní (kina, divadla, koncerty), či společenskou (internet).

Je důležité si uvědomit rozdíl klasického podnikového marketingu a marketingu sportovního. Jak uvádí Mullin, Hardy a Sutton (2007; s. 11), jako první se o definování sportovního marketingu snažil v roce 1979 magazín Advertising Age, který se zabýval interakcí zákazníků a marketérů průmyslových produktů či služeb, kteří čím dál tím častěji využívali sport jako nástroj propagace. Magazín Advertising Age však rozebíral pouze jednu část problematiky, jíž dnes nazýváme sportovním marketingem. Shilbury, Westerbeek a kol. (2009; s. 6) totiž uvádějí, že sportovní marketing se vyvíjí ve dvou větvích – „marketing sportu“ a „marketing skrze sport.“

Beech a Chadwick (2007; s. 5) varují před využitím typických definicí marketingu klasického s pouhým nahrazením pojmů „služby“ či „produkty“ za „sport“ – dle autorů totiž tyto definice postrádají samotnou podstatu sportu, a to nejistotu výsledku. Shilbury, Westerbeek a kol. (2009; s. 6) navíc připojují i koncepty zákaznickova zapojení (každé rozhodnutí sportovního manažera je pod drobnohledem fanoušků, kteří jej veřejně hodnotí), konkurence a spolupráce (sportovní kluby jsou si vzájemně konkurencí i spolupracovníky), publicity (PR) a distribuce (sportovní události jsou často koncentrovány do určitého místa).

Jako ideální variantou se tak jeví definice Shanka (2005), kterou uvádí Beech a Chadwick (2007; s. 4), který sportovní marketing definuje jako specifickou aplikaci marketingových principů a procesů na produkty charakteru nejen sportovního, ale i nesportovního, které jsou skrze spojení se sportem propagovány. Ještě přidávám definici Durdové (2009; s. 17), která zdůrazňuje, že sportovní marketing znamená více než prodej, propagaci, styk s veřejností; představuje komplexní funkci, proces, který vede k implementování aktivit pro produkci, stanovení ceny, propagaci a distribuci sportovních podniků tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků, kde zákazníkem se rozumí zájemce o jakoukoli činnost tělovýchovné a sportovní organizace – její aktivní a pasivní členy, diváky, sponzory a příslušné státní orgány.

3.5.1 Marketingový plán

V dnešní době je klíčem k úspěchu dobře promyšlený marketing a s ním kvalitně zpracovaný marketingový plán, který by měl navazovat na formulaci vizí, poslání a strategických cílů organizace, a to, jak bylo řečeno, nejen u podnikatelských subjektů, ale i u neziskových organizací.

Marketingový plán definují Tomek a Vávrová (1999; s. 69) jako soubor plánů, kterými realizujeme marketingovou filozofii podnikání ve firmě; základní části tohoto plánu jsou: rozhodnutí o oblasti podnikání, určení cílových trhů, stanovení odbytových cílů, opatření k překonání problémů zabraňujících v dosažení cílů a stanovení finančního rozpočtu pro marketingové aktivity.

O poznání propracovanější definici marketingového plánu uvádí ve své publikaci Marketing Management autoři Keller a Kotler (2007; s. 87), jež ho definují jako ústřední nástroj k řízení a koordinaci marketingových činností a marketingové plány dělí na strategické a taktické. Strategický rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a která je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí, taktický pak specifikuje marketingové taktiky, včetně vlastnosti výrobku, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb.

Zamazalová (2010; s. 25) vnímá marketingové plánování jako systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů odvozených od základních a marketingových cílů.

Obdobně se na marketingový plán dívají autoři Hanzelková a kol. (2009; s. 157), kteří jej definují jako střednědobý dokument, který detailně vymezuje tzv. implementační úkoly, které je nutné v daném období realizovat tak, aby bylo dosaženo strategických marketingových cílů.

Jednodušší definici pak nabízí Blažková (2007; s. 189), která uvádí, že marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování; je to nástroj, jehož cílem je zlepšit obchodní výsledky firmy.

Přes odlišný přístup výše zmíněných teoretiků lze přesto spatřit řadu jednotících prvků. Marketingový plán lze rozložit do pěti klíčových fází, pomocí nichž vznikne výše zmíněný „střednědobý dokument“.

3.5.2 Struktura marketingového plánu

Prvním krokem marketingového plánu je **provedení situační analýzy**. Ta dle Zamazalové (2010; s. 26) zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace – obsahuje analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí firmy. V jejím rámci dochází k vyhodnocení faktorů, které ovlivňují pozici firmy, přičemž existuje několik variant kombinace nástrojů pro vyhodnocení situace. K analýze vnitřního prostředí lze využít např. BCG matici, metodu VRIO, finanční analýzu, atd. K analýze vnějšího prostředí slouží různé druhy analýzy konkurence, zákazníků a dodavatelů, PEST analýza, apod. Celkový obraz o stavu firmy pak dává dohromady SWOT analýza, kterou je dobré provést téměř ve všech případech.

Dalším krokem marketingového plánu je **sestavení marketingových cílů**. Zamazalová (2010; s. 27) ve své publikaci uvádí, že by marketingové cíle měly být stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků, přesně, jasně a konkrétně, k čemuž lze využít metody SMART.

Třetím dílčím krokem marketingového plánu je **vytvoření marketingové strategie**. Ta by dle Zamazalové (2010; s. 27) měla být zvolena tak, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů – určí, na které trhy a na které segmenty trhu se má firma zaměřit a jakou strategii v oblasti marketingového mixu má ve vztahu k vybraným segmentům trhu vytvořit. K přehlednému zpracování lze využít **marketingový mix**, který jasně definuje strategii jednotlivých částí k dosažení konkrétních cílů. Podrobněji se budu marketingovému mixu věnovat v následující podkapitole zabývající se přímo tvorbou marketingové strategie, včetně upozornění na specifika mixu ve sportovním prostředí.

Čtvrtým a pátým krokem je pak **implementace marketingové strategie**, její následné monitorování a **závěrečná kontrola** výsledků a fungování této strategie.

3.5.3 Tvorba marketingové strategie a sestavení marketingového plánu

Marketingová strategie je již konkrétním vymezením marketingového plánu a postupů, jak dosáhnout stanovené vize. Durdová (2009; s. 44) upozorňuje, že pracovníci marketingu ve sportu musí při vytváření marketingové strategie počítat se všemi specifickými charakteristikami sportu a orientovat je k zákazníkům sportovních

organizací – zákazník je jakýkoli zájemce o nabízené tělocvičné a sportovní aktivity. K naplnění strategických cílů, stanovených v průběhu marketingového plánování, se využívají různé marketingové nástroje. Pro účely této diplomové práce jsem zvolila jeden z nejznámějších souhrnů marketingových nástrojů, a to marketingový mix.

Marketingový mix

Němec (2005) na svém webu popisuje vývoj marketingového mixu: klasický marketingový mix 4P poprvé zmínil profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing z roku 1960. Před ním, již na konci 40. let 20. století, začal o mixu jednotlivých nástrojů hovořit James Culliton. Se čtyřmi složkami začal později pracovat Richard Clewett – jednalo se o produkt (product), cenu (price), distribuci (distribution) a propagaci (promotion). Následně již zmíněný Jerry McCarthy zdůraznil, že jednotlivé složky marketingového mixu by se měly navzájem propojovat a zároveň slovo „distribution“ nahradil slovem „place“, a tak vznikl termín 4P. Kotler a kol. (2007; s. 70) popisují marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů; zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu - možné způsoby dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová, cenová, komunikační a distribuční politika.

Dnešní marketingový mix je tedy složen ze čtyř základních taktických marketingových nástrojů - Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce / místo) a Promotion (propagace), které podnikatelský subjekt využívá k dosažení svých stanovených cílů. Zjednodušeně řečeno: podnikatelský subjekt musí zvážit jaký produkt, za jakou cenu a jakou cestou ho doručí zákazníkovi a jak ho vyzdvihne v jeho povědomí.

Hannagan (1996; s. 108) uvádí specifika pro marketingový mix neziskového sektoru – typický neziskový marketingový mix klade větší důraz na výrobek (službu) a obsluhu, ale menší na cenu, reklamu a obal; jelikož většina neziskových organizací spoléhá při vytváření své pověsti na názory přenášené ústním podáním, nízká nebo nulová cena ve většině případů nenahradí konkurenční kvalitu. Lze si to ukázat na příkladu sportovních klubů, kde rodiče, kteří chtějí, aby jejich děti dosahovaly v daném sportu nějakých výsledků, raději zvolí sportovní klub, který se pravidelně umísťuje na nejlepších místech, ale kde mohou být poplatky za členství o něco vyšší než u konkurence, než klub,

ve kterém by bylo členství třeba i zadarmo, ale vedené lekce by neměly žádnou úroveň a jeho sportovci nedosahovali žádného zlepšení a dobrých výsledků.

3.5.3.1 Produkt

Dle Kotlera a kol. (2007; s. 70) je Produkt cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání – zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Pojem je tedy obecně vnímán jako jakýkoli statek, který se stává předmětem směny na trhu, a jeho smyslem je splnit potřeby a požadavky zákazníků.

Kotler a kol. (2007; s. 70) uvádí **typické složky Produktu**: sortiment, kvalita, design, vlastnosti, značka, obal, služby, záruky.

Durdová (2009; s. 45) uvádí specifika **sportovního produktu** - pojem „Produkt“, se kterým se běžně pracuje v marketingovém mixu, není pro oblast tělesné výchovy a sportu zcela výstižný. Tělesná výchova a sport dávají na trh celou řadu produktů materiálních i nemateriálních. Materiální produkty pak odpovídají všem teoriím zboží, nemateriální sportovní produkty se liší od ostatního zboží a na trh jsou dodávány jedinečným způsobem (více v podkapitole Distribuce).

Materiální produkty v tělesné výchově a sportu – sportovní nářadí, sportovní náčiní, sportovní oděvy a výstroj či další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika, apod.)

Nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu – základní produkty: nabídka tělesných cvičení, sportovních akcí, rekreačně-regeneračních akcí, služba jako sportovní produkt; produkty vázané na osobnost: výkony sportovců, trenérů, poskytovatelů služeb; myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu: výzkum v této oblasti, rozvoj kinantropologie, sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě, prožitkovost, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu; vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení: společenské akce, reklamní vystoupení sportovců, pojištění sportovců, doprava, vstupenky, hostinské služby, atd.

3.5.3.2 Cena

Kotler a kol. (2007; s. 71) uvádí Cenu jako sumu peněz požadovanou za produkt nebo službu, nebo jako sumu hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby. Je to jediný prvek marketingového mixu, který přináší podnikatelskému subjektu zisk a zároveň je to prvek nejnápadněji přizpůsobitelný. Při cenové tvorbě se firma opírá o poptávku a nabídku, zabývá se cenou konkurence a bere v potaz náklady a jedinečnost daného produktu.

Kotler a kol. (2007; s. 70) uvádí **typické složky Ceny**: ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky.

Čáslavová (2009; s. 109) uvádí, že **tvorba ceny u sportovních organizací** je úzce vázaná na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (zavedené metody cenové tvorby jako je např. cena stanovená přírůžkou, cena respektující návratnost investic, atd.), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (transfer hráčů).

Dále vyzdvihuje psychologické působení na zákazníka v podobě různých typů slev a způsobů platby, jako příklad uvádí platby a slevy při prodeji sportovních služeb ve fitklubech, kde jde např. o časové platby – tzv. permanentky (měsíční, čtvrtletní, roční, atd.) za zvýhodněné ceny. Durdová (2009; s. 47) ale upozorňuje, že spotřebitel vnímá cenu současně s hodnotou (kvalitou) produktu, takže se může stát, že slevy či produkty zdarma mohou být chápány jako vyjádření nízké nebo žádné kvality. Proto je velmi důležité veškeré tyto slevové akce předem řádně promyslet a pokusit se, aby to působilo na zákazníky spíše jako akce jemu ušitá na míru, než masová slevová akce.

3.5.3.3 Distribuce

Distribuce je prvek marketingového mixu, který bere v úvahu, kde a jak bude daný produkt prodáván a jakou cestou se dostane k cílovému zákazníkovi. Charakter distribučních cest závisí na druhu prodávajícího produktu, na klientovi a dalších faktorech. Stručnou definici uvádí Kotler a kol. (2007; s. 71), který říká, že Distribuce jsou veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.

Kotler a kol. (2007; s. 70) uvádí **typické složky Distribuce**: distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby, doprava.

Existují dva možné způsoby distribuce – přímý prodej nebo prodej přes prostředníka. Pro určení správných distribučních cest je potřeba si uvědomit dvojí dělení produktu – na hmotný a nehmotný.

Durdová (2009; s. 47) uvádí, že při plánování **distribuce**, či distribučního místa je **v oblasti sportovních organizací** třeba analyzovat dostupnost sportovního produktu, geografické rozmístění trhů a podmínky distribuce sportovního produktu. Je důležité, aby sportovní zařízení (místo) bylo snadno přístupné (parkování, hromadná doprava, atd.), aby mělo atraktivní vzhled (dobře udržované, čisté, barevně sladěné), působilo příjemně, pozitivně a mělo bezpečné okolí – především pokud se jedná o sportovní kluby a tělovýchovné jednoty, které navštěvují děti a mládež.

Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty poskytují převážně sportovní produkty v nehmotné podobě - „Distribuce“ je tedy v případě sportovních služeb značně provázaná s prvkem „Prezentace“ u marketingového mixu 7P, viz níže.

3.5.3.4 Propagace

Propagaci lze chápat jako komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje produktu zákazníkovi. Dle Kotlera a kol. (2007; s. 71) pod propagaci spadají činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu. Propagace řeší především otázku: „Jak se zákazník o daném produktu dozví?“.

Kotler a kol. (2007; s. 70) uvádí **typické složky Propagace**: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita.

Durdová (2009; s. 48) uvádí, že marketingová komunikace nebo též propagace je podstatnou a nejvíce „viditelnou“ částí marketingového mixu. Hlavním cílem **propagace ve sportu** je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu. Mezi metody propagace sportu řadí: reklamu, sponzoring, přímý marketing, předprodej, média, korporativní balíčky, exhibiční hry, dny pro setkávání se sportovci, autogramiády, tiskové konference, sportovní plesy, společenské akce,

sportovní akce pro děti a mládež, výchovně zaměřené akce (proti drogám, kriminalitě, atd.), semináře a školení trenérů aj.

Vašítková (2008; s. 26) ve své publikaci uvádí, že aplikace marketingové orientace v organizacích poskytující služby ukázala, že klasický marketingový mix 4P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí – příčinou jsou vlastnosti služeb (nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, pomíjivost a absence vlastnictví); tudíž bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3P. Proto v moderním marketingu uvádíme marketingový mix pro poskytovatele služeb jako marketingový mix 7P obohacený o People (lidé), Process (proces) a Presentation (prezentace).

Jelikož sportovní organizace, konkrétně sportovní kluby a tělovýchovné jednoty poskytují především sportovní produkty nehmotné v podobě sportovních služeb, je důležité si rozebrat i tyto tři další oblasti moderního marketingového mixu.

3.5.3.5 Lidé

Jak uvádí Vašítková (2008; s. 27), při poskytování služeb dochází k přímému kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby (zaměstnancem) – díky tomu mají jak zákazníci, tak zaměstnanci přímý vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Pro zajištění kvalitní služby je tedy na podnikatelském subjektu, aby dbal jak na výběr zaměstnanců, kvalitu jejich vzdělání apod., tak zároveň musí stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Souhrnně lze říci, že tento prvek marketingového mixu zahrnuje soft skills daného podniku – vyjadřuje kvalitativní hodnotu jeho zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl tedy sledovat, hodnotit a ovlivňovat chování svých zaměstnanců (sledovat slušné chování, vlídnost, ochotu, apod.).

Dle Čáslavové (2009; s. 112) je personál ve sportovních službách tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité sportovní zařízení - sportovní klub, tělovýchovnou jednotu, fitnesscentrum, apod. Jak bylo řečeno, služby jsou proměnlivé, záleží vždy na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli, instruktorovi.

3.5.3.6 Proces

Pod procesy spadá především doba, forma, rychlost obsluhy a doba čekání na poskytnutí služby. Vašítková (2008; s. 27) upozorňuje, že pro kvalitní poskytování služeb je důležité proces poskytnutí služby pravidelně podrobovat analýze, vytvářet jeho schéma, klasifikovat ho a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se skládá.

Čáslavová (2009; s. 113) uvádí konkrétní příklady jednotlivých částí procesu ve sportovním prostředí:

- **doba obsluhy** – rozvrhy hodin sportovních zařízení; doba je důležitá pro zákazníka z pohledu toho, kolik stráví času v zařízení a taktéž je měřítkem pro oceňování;
- **forma obsluhy** – může hrát roli ve volbě formy hodiny (skupinové lekce, lekce jeden na jednoho s trenérem, apod.);
- **rychlost obsluhy** – obsluha zákazníků v co nejkratším čase (na recepci, bez zbytečného čekání na klíče od skříněk apod.);
- **doba čekání** – u sportovních služeb je důležité ohlídat včasný začátek lekcí, tréninků, aby nedocházelo k tomu, že zákazník musí čekat na instruktora, ten by měl být na lekci vždy první.

3.5.3.7 Prezentace

Prvek Prezentace, občas nazýván také jako „materiální prostředí“, je prvek vyplývající z nehmotné povahy služby. Je to nástroj marketingového mixu, který se zaměřuje na prostředí, ve kterém je služba poskytnuta - zvažuje se velikost, vybavení, atmosféra, komfort, čistota provozovny, apod. Jak již bylo řečeno, je značně provázán s prvkem „Distribuce“. Vašítková (2008; s. 27) uvádí, že materiální prostředí může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po brožury, vysvětlující např. různé typy pojištění nabízených pojišťovacími společnostmi nebo obsahující nabídku předplatného v divadle.

Čáslavová (2009; s. 113) k tomuto nástroji přiřazuje ve sportovním prostředí: velikost provozovny a návaznost velikosti na počet zákazníků a výši obrátu; vybavení provozovny v návaznosti na její velikost; atmosféru, jakou má působit provozovna na

zákazníka (interiér, volba barev, atd.); komfort provozovny tzn., jaké pohodlí poskytuje zákazníkovi a čistotu, kdy vysoký standard čistoty působí na zákazníky vždy velmi pozitivně.

4 METODOLOGIE

Cílem této diplomové práce je sestavení obecných manažerských standardů, využitelných jako pomůcka při zakládání sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku, a to na základě analýz již existujících sportovních klubů, které jsou založeny touto formou.

Vzhledem k povaze problému i cíli práce jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii. Volba vychází taktéž z toho, že je potřeba získat náhled a následné porozumění samotné podstaty osobní zkušenosti členů řídicích složek sportovních klubů.

4.1 Kvalitativní výzkum

Matula (26) na svých webových stránkách uvádí výstižnou definici kvalitativního výzkumu: *„Kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky: Proč? Jak? Zjišťuje důvody a příčiny chování lidí, klade důraz na podrobné prozkoumání názorů vybraných představitelů cílové skupiny a na zkoumaný problém, nebo jev.“*

Hendl (2008; s. 47) uvádí, že někteří metodologové stále chápou kvalitativní výzkum jako pouhý doplněk tradičního kvantitativního výzkumu. V dnešní době však získal v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu. Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum, přesto Hendl (2008; s. 48) uvádí definici významného metodologa Creswella: *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“.*

Frejčík (2010; s. 245) upozorňuje na rozdíl údajů (dat), kterými se jednotlivé výzkumy zabývají – v kvalitativním přístupu jsou data nenumernická, v kvantitativním mají číselnou podobu. Příkladem údajů, kterými se kvalitativní výzkum zabývá, jsou výpovědi tázaných osob, analyzování napsaného textu podle kvalitativních kategorií, apod.

Dle Dismana (2014; s. 289) je posláním kvalitativního výzkumu porozumět lidem v různých sociálních situacích a napomoci pochopit pozorovanou realitu. Doplním názor Ferjenčíka (2010; s. 245), který říká, že primárním cílem kvalitativních výzkumů není potvrdit nebo vyvrátit předem stanovené hypotézy (tak, jak je tomu u výzkumů kvantitativních), ale jde především o vhled, porozumění a získání orientace v dané problematice.

Mezi základní metody kvalitativního přístupu patří pozorování, analýza textů a dokumentů, interview a audiozáznamy, či videozáznamy.

Pro účely této diplomové práce a zpracování obecných manažerských standardů jsem pro získávání dat a práci s nimi použila následující metody a analýzy.

4.1.1 Polo-strukturovaný rozhovor

Jednou z metod kvalitativního výzkumu, kterou jsem zvolila k realizaci situační analýzy klubů, je rozhovor, který jsem provedla s pěti zástupci vybraných klubů. Jak napsal Ferjenčík (2010; s. 171), jestliže je primárním záměrem získání takových typů dat, jako jsou informace o názorech, postojích, záměrech, přáních, nebo jestliže se chceme dozvědět, jak daný člověk porozuměl situaci, potom bude rozhovor nenahraditelnou metodou kvalitativního výzkumu.

Přesto, že je rozhovor především metodou kvalitativních výzkumů, využívá se taktéž při kvantitativních výzkumech, způsob využití tak určuje konkrétní podoby rozhovorů, které se pak liší především mírou své standardizace. Reichel (2009; s. 110) uvádí základní typy rozhovorů: volný rozhovor (neformální, nestrukturovaný) včetně jeho specifické podoby – narativního rozhovoru; polo-strukturovaný rozhovor (rozhovor pomocí návodu, částečně řízený) a rozhovor strukturovaný (řízený, strukturovaný s otevřenými otázkami). Dále můžeme rozhovory dělit na monology, dyadické, triadické či skupinové, toto dělení však není pro tuto práci tolik podstatné, jelikož rozhovory budou vedeny pouze s jedním členem vedení sportovních klubů. Jako ideální se pro získání potřebných informací pro tuto práci jevil rozhovor polo-strukturovaný. Dle Reichela

(2009; s. 111) se polo-strukturovaný rozhovor vyznačuje tím, že tazatel má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Hendl (2008; s. 174) vyzdvihuje výhody tohoto typu – připravený soubor (návod) zajistí, že se tazatel dostane ke všem dopředu určeným tématům, ale zároveň je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace osvětlující danou problematiku; dále mu zůstává volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace, díky čemuž může tazatel efektivně využít čas určený k rozhovoru. Na rozdíl od nestrukturovaného rozhovoru umožňuje provést rozhovory s několika lidmi efektivněji, a ulehčuje pak jejich srovnání při zpracovávání dat.

Kozel (2011; s. 190) uvádí 3 základní části rozhovoru bez ohledu na stupeň standardizace, kterých by se měli držet všichni tazatelé, kteří se na rozhovory připravují. Jedná se o:

- **zahájení rozhovoru** – slouží k tomu, aby tazatel vysvětlil cíl výzkumu a důvod, proč byl respondent vybrán; smyslem je motivovat respondenta ke spolupráci a k pravdivým a nezkresleným odpovědím;
- **průběh rozhovoru** – bez ohledu na typ rozhovoru vždy platí:
 - o správně odhadnout složitost požadovaných informací vzhledem k povaze respondenta (věk, vzdělání, atd.),
 - o používat jazyk, který je respondentovi srozumitelný (vynechávat odborné výrazy, atd.),
 - o počítat s narůstáním únavy a s poklesem pozornosti,
 - o vyloučit subjektivní zasahování tazatele a tím ovlivňování odpovědi respondenta,
 - o podle míry standardizace dodržovat předepsané postupy;
- **závěr rozhovoru** – je důležitý pro vytvoření pozitivního postoje respondenta vůči výzkumu jako takovému, tazatel by měl navodit u respondenta pocit, že právě jeho poskytnuté odpovědi jsou důležité a pomohou vyřešit určitý problém.

Šablonu otázek/témat, které byly použity při rozhovorech, uvádím jako přílohu 2. Při sestavování kostry otázek jsem vycházela ze 4 základních oblastí, které považuji za stěžejní při zakládání a vedení sportovního klubu, a kterými jsem se tedy chtěla zabývat při analýze. Do těchto oblastí je i následně rozdělen výsledný manuál. Jedná se o oblast

právní úpravy sportovního klubu, hospodaření sportovního klubu, management sportovního klubu a marketing sportovního klubu. Sestavenými otázkami jsem se snažila pokrýt celou problematiku jednotlivých oblastí a zajistit tak dostatek informací potřebných pro analýzu.

Právní úprava sportovního klubu – otázky v této oblasti jsem směřovala především k problematice stanov a příslušných zákonů. Jednotlivé body byly stanoveny tak, abych se podrobněji dozvěděla, jakým způsobem byli zakládající členové seznámeni s příslušnými zákony; zda využívali při zakládání sportovních klubů pomoc odborníků; zda se podle svých stanov řídí nebo se jedná pouze o nutnou formalitu; a v případě sportovních klubů, které jsou stále občanským sdružením, zda už začaly řešit právní transformaci na spolky, především co se stanov týče.

Hospodaření sportovního klubu – u této oblasti bylo pro mě stěžejní zjistit, jakým způsobem je řešeno hospodaření a s tím spojené finanční řízení sportovního klubu, apod. Zajímalo mě, zda účetnictví si vede klub sám nebo využívá externí pomoci; jakým způsobem je řešen rozpočet sportovního klubu; zda klub získává dodatečné finanční zdroje vedlejší podnikatelskou činností; a především, jaké všechny finanční zdroje sportovní klub využívá.

Management sportovního klubu – zde jsem chtěla především zjistit, jakým způsobem probíhá řízení sportovního klubu, zda se sportovní kluby řídí nějakými zaběhnutými metodami v tomto oboru, nebo zda je sportovní klub veden ad hoc; kdo se na řízení podílí a zda tito lidé jsou v této oblasti vzdělaní.

Marketing sportovního klubu – v poslední oblasti jsem se snažila zjistit, jakým způsobem, a zda vůbec, je marketing ve sportovním klubu řešen. Předpokládala jsem, že tato oblast bude u většiny klubů zanedbávána, proto jsem i v rozhovorech tázaným dala prostor k tomu, aby se případně zamysleli nad marketingovým mixem a snažili se ho dát dohromady, a to i přesto, že s ním v praxi třeba nepracují.

Tyto oblasti byly ještě doplněny o obecné otázky o sportovním klubu – rok založení, adresa působení klubu a velikost základny pro porovnání klubů mezi sebou. Dále byly doplněny o otázky týkající se konkurence jednotlivých klubů a o zjednodušenou SWOT analýzu, která spíše sloužila ke shrnutí celého rozhovoru (více v kapitole 4.1.3 SWOT analýza).

4.1.2 Analýza dokumentů

Nedílnou součástí této práce je analýza stanov a dalších dokumentů potřebných k chodu sportovních klubů, které jsou založeny jako spolky (popřípadě ještě jako občanská sdružení). Proto další metodou, která byla využita při kvalitativním výzkumu v této práci, je analýza dokumentů.

Analýza dokumentů je metoda sběru dat, která představuje vyhledávání vhodných dokumentů, z nichž chceme získat informace o daném jevu, jak uvádí Nevoralová (2012). Hlavním rozdílem analýzy dokumentů od dalších metod je dle Reichla (2009; s. 125) to, že studium dokumentů znamená sledovat u zkoumaných fenoménů hlavně rozsáhlé a minulé časové úseky jejich vzniku a existence, na příčinách či tvůrcích již nezávislé. Dokumenty jsou tedy určité produkty lidské činnosti, které vznikly z jiných důvodů, než je řešený výzkumný problém. Podobu mohou mít písemnou (knihy, časopisy,...), fonetickou (audionahrávky), obrazovou (fotografie, obrazy,...), virtuální (informace, diskuze,...) či trojrozměrnou (sochy, stavby, ...).

Reichel (2009; s. 125) taktéž uvádí dělení těchto dokumentů na:

- **dokumenty úřední** – protokoly, faktury, zápisky z porad, zákony, atd., taktéž sem můžeme zařadit již zmíněné stanovy sportovních klubů, které byly podrobeny analýze v této práci;
- **dokumenty veřejné (masmediální)** – noviny, knihy, časopisy, publicistická a umělecká díla, atd.;
- **dokumenty osobní** – soukromá korespondence, deníky, zápisky, atd.;
- **dokumenty předmětné** – jde o projevy a výsledky lidského užívání určitých předmětů a nástrojů – obsah skládek, prošlapanost schodišť, ohmatanost knih ve veřejných knihovnách, atd.

Jak již bylo řečeno, k řádnému zpracování manuálu bylo potřeba analyzovat stanovy všech zainteresovaných sportovních klubů. K analýze stanov jsem využila modelové řešení stanov, které uvádí ve své knize Čáslavová (2009; s. 82) a které jsem podrobněji rozebrala v kapitole 3.2.1 Založení a vznik spolku. Strukturu stanov v modelovém řešení jsem porovnávala se strukturou stanov jednotlivých klubů.

4.1.3 SWOT analýza

Pro celkové zhodnocení stavu sportovních klubů, ať už z pohledu zástupců klubu nebo z pohledu mého na základě rozhovorů, jsem se inspirovala oblastmi SWOT analýzy. Využila jsem aparátu SWOT analýzy k utřídění jednotlivých poznatků v syntetické části práce.

Konkrétně kompletní SWOT analýzu jsem neprováděla, jelikož jsem se jí nezabývala dopodrobna ve všech oblastech a neřešila jsem ani následné stanovení strategií SWOT analýzy jako je S-O, W-O, atd. Tuto metodu jsem tedy využila velmi povrchně pro shrnutí analýzy informací získaných v rozhovorech.

Sedláčková a Buchta (2006; s. 91) uvádí, že SWOT analýza využívá závěrů všech předchozích analýz tak, že identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí organizace, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci jasných výsledků o stavu organizace. Jak uvádím ve své bakalářské práci (2013; s. 41) SWOT analýza je celkové vyhodnocení silných (**S** – Strengths) a slabých (**W** – Weaknesses) stránek ve vztahu k příležitostem (**O** – Opportunities) a hrozbám (**T** – Threats). Analýza monitoruje externí (vnější proměnné) a interní (vnitřní aspekty) prostředí organizace, která výrazně ovlivňují její celkový úspěch.

Kozel (2006; s. 39) uvádí, že cílem každé společnosti by mělo být omezení svých slabých stránek, podpora svých silných stránek, využití příležitostí okolí a snaha o předvídání a jištění se proti případným hrozbám.

4.2 Výběr případů – sportovních klubů do vzorku

Zkoumanou jednotkou jsou sportovní kluby, které jsou založeny formou neziskové organizace typu spolku, popřípadě stále fungující jako občanská sdružení. Vzhledem k charakteru práce byl použit záměrný, nepravděpodobnostní výběr.

Pro záměrný, nepravděpodobnostní výběr platí, že každý z prvků základního souboru nemá stejnou možnost, tj. pravděpodobnost stát se součástí výběrového souboru, jak uvádí Reichel (2009; s. 80). Záměrný, nepravděpodobnostní výběr může být dále proveden kvótním výběrem, systematickým výběrem, nabalováním (snowball) anebo úsudkem. Pro svoji práci jsem zvolila výběr úsudkem. Dle Reichela (2009; s. 83) může být taktéž nazýván jako účelový. Používá se hlavně pro nevelké výběry a jeho podstata není složitá – výzkumník znalý kontextů zkoumané problematiky vybírá prvky sám. Vychází při tom z výzkumných záměrů a také z uvažované podoby zkoumání. Autor uvádí, že je to metoda využívající se v kvalitativních zkoumáních a reprezentativnost je diskutabilní, spíše minimální. Což pro tuto práci není překážkou, jelikož výsledky analýz povedou pouze k upozornění na místa, kde se při zakládání sportovních klubů nejčastěji chybují, hlubší výstupy z těchto analýz neočekáváme.

Pro sběr dat jsem vybrala pět sportovních klubů. Původní vize byla analyzovat pouze ty kluby, které už jsou z celé části změněny z občanských sdružení na spolky. Bohužel ze zákona mají občanská sdružení na změnu názvu čas do 1. 1. 2016 a na přepracování stanov dokonce až do 1. 1. 2017; většina sportovních klubů tak ještě neučinila. Dále jsem byla při výběru omezena i tím, že jsem vybírala sportovní kluby, kde jsem mohla rovnou jednat přímo s vedením a to proto, abych se dostala k důvěryhodným a přínosným informacím. Dále jsem se snažila sestavit vzorek klubů populárních sportů v České republice, jako je tenis, plavání (fungujících jako neziskové organizace), až po méně populární sporty v České republice, jako je synchronizované plavání a americký fotbal.

Pro analytickou část této diplomové práce jsem k analýze vybrala následující sportovní kluby: I. Český Lawn-Tennis Klub Praha (tenis), TJ Bohemians Praha – oddíl plavání, SK Neptun Praha (synchronizované plavání), TJ Tábor – oddíl synchronizovaného plavání a SK Příbram Bobcats (americký fotbal).

I. Český Lawn-Tennis Klub Praha (dále také jako I.ČLTK Praha) jsem zařadila proto, že jde o klub na vysoké úrovni velmi populárního sportu v České republice a který přesto stále funguje jako nezisková organizace. K rozhovoru se mi podařilo získat přímo manažera klubu – Vladislava Šavrdy.

Vedle toho jsem postavila oddíl taktéž velmi populárního sportu - plavání - **TJ Bohemians**, u kterého jsem očekávala též vysokou úroveň, ale zároveň jsem chtěla analyzovat odlišnosti týkající se toho, že **oddíl plavání** spadá pod tělovýchovnou jednotu vedle dalších 23 sportovních oddílů. Rozhovor jsem vedla s Janem Srbem, který je odpovědný za chod celého oddílu.

SK Neptun Praha a **TJ Tábor – oddíl synchronizovaného** plavání jsem zařadila kvůli tomu, že se jedná o méně populární sporty v České republice a především proto, že jde o oblast mně velmi dobře známou. Analýzu jsem tak mohla obohatit o řadu osobních postřehů i vzhledem k tomu, že jsem sama členkou SK Neptun Praha již přes 18 let. Dva kluby synchronizovaného plavání jsem vybrala proto, abych ještě konkrétněji porovнала klub samostatně stojící (SK Neptun Praha) a oddíl spadající pod tělovýchovnou jednotu ještě vedle dalších oddílů, stejně jako oddíl plavání TJ Bohemians Praha. V SK Neptun Praha jsem vedla rozhovor s předsedkyní klubu Kateřinou Vostárkovou a v oddíle synchronizovaného plavání TJ Tábor s Ivou Kačerovou, která je jednou z hlavních trenérek v oddíle a podílí se na jeho chodu.

SK Příbram Bobcats, klub amerického fotbalu, jsem zařadila proto, že jde o sport, který si v České republice teprve hledá své příznivce a který se ho přesto snaží realizovat na vysoké úrovni – např. formou, kterou probíhá finále ligy amerického fotbalu – Under Armour Czech Bowl, kterého se Sk Příbram Bobcats letos již podruhé za sebou zúčastnil. K rozhovoru se mi podařilo získat prezidenta klubu Bohuslava Roma.

U TJ Bohemians a TJ Tábor jsem využila toho, že se jedná pouze o oddíly tělovýchovných jednot a mohla jsem tak porovnat, jak fungují tyto právně nesamostatné jednotky s ostatními kluby s právní subjektivitou.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Analýza probíhala ve dvou fázích. **První fází** byla podrobná studie stanov všech vybraných klubů. Jelikož jsem kluby analyzovala v přechodném období občanských sdružení na spolky, k dispozici jsem měla pouze jedny stanovy, které již byly upraveny do spolkové podoby. Nový občanský zákoník má mírnější požadavky na spolky, co se týče povinných částí stanov, tím pádem i staré stanovy občanských sdružení splňovaly všechny povinné části pro spolky.

Jak bylo uvedeno v metodologické části této práce, hlavním kritériem analýzy stanov bylo pro mne jejich porovnání s modelovým řešením struktury stanov dle Čáslavové (2009; s. 83), podrobněji popsáném v kapitole 3.2.1 Založení a vznik spolku této práce.

Druhá fáze spočívala v osobních schůzkách s vrchními představiteli jednotlivých klubů, se kterými jsem vedla polo-strukturované rozhovory. Na začátku jsem je seznámila s tématem a s hlavním cílem mé diplomové práce. Následně jsem pokračovala dle předem připravené šablony otázek, které tvoří přílohu 2.

V analýze jsem se zabývala především čtyřmi oblastmi fungování sportovního klubu, které považuji za stěžejní pro získání ucelených informací o běhu analyzovaných klubů. Tyto oblasti s jejich pod-body, důvod jejich volby, a tím pádem i kritéria druhé fáze analýzy jsem popsala v kapitole 4.1.1 Polo-strukturovaný rozhovor.

5.1 I. Český Lawn-Tennis Klub Praha

I. Český Lawn-Tennis Klub Praha je spolkem založeným za účelem podpory sportovních aktivit svých členů a rozvoje závodního i nezávodního tenisu. Klub je právním nástupcem navazující na činnost I. Českého Lawn-Tennis Klubu Praha založeného v roce 1893. Hlásí se jako jeho pokračovatel k tradici nejstaršího tenisového klubu na našem území založeného na demokratických zásadách spolkového hnutí. Klub je členem mezinárodního sdružení stoletých klubů s názvem Centenary Tennis Clubs se sídlem v Lausanne. Cílem činnosti klubu je zejména vytvářet příznivé prostředí pro komplexní rozvoj a propagaci závodního i nezávodního tenisu v České republice za zachování rovnoprávných podmínek pro všechny.

5.1.1 Analýza stanov

I. Český Lawn-Tennis Klub Praha je jediný z analyzovaných klubů, který již transformoval svoje stanovy do podoby spolkové (viz příloha 3). Schváleny byly v květnu roku 2014. Jako jediné z analyzovaných stanov mají preambuli, která je jejich součástí.

Z pohledu požadavků Zákona č.89/2012 Sb, občanského zákoníku stanovy I. Českého Lawn-Tennis Klubu Praha jsou naprosto v pořádku. Obsahují název, sídlo, účel spolku, práva a povinnosti členů spolku a je zde určen statutární orgán spolku. Hrubou chybou ale je, že název spolku neobsahuje ani slovo „spolek“, slovní spojení „zapsaný spolek“ a ani zkratku „z.s.“, což by v nových stanovách mělo být uvedeno.

Při srovnávání s modelem stanov, který uvádí Čáslavová (2009; s. 83) a z kterého vycházím při analýzách stanov sportovních klubů v této diplomové práci, jsem narazila na pár menších nesrovnalostí a jednu zásadní chybu, které popisuji níže.

Jednotlivé kapitoly jsou označovány jako články. Článek I. - Základní údaje - obsahuje většinu potřebných informací, jako je název a sídlo spolku. Ve srovnání s modelem zde ale není uvedeno právní postavení spolku. Navíc je zde vyobrazen znak klubu, který je v modelu uváděn až v závěrečných ustanoveních, to bych ovšem nepovažovala za zásadní problém. Chybou už je ale to, že zde nejsou uvedeny pravomoci, kdo a jak může s uvedeným znakem nakládat.

Další článek se správně zabývá účelem a předmětem činnosti. Postrádám však uvedení poslání spolku v nejobecnější podobě – to je pouze v preambuli stanov – zde jen detailní vyjmenování cílů spolku.

Členstvím v klubu se zabývá Článek III. Jsou zde všechny potřebné části – druhy, vznik, podmínky i zánik členství. Jediné, co bych zde vytkla, je to, že druhy členství jsou uvedeny nepřehledně v textu a na první pohled nejsou k nalezení. Naopak navíc, oproti modelovému řešení stanov, je zde uvedeno, jakým způsobem je ve spolku nakládáno se seznamem členů, což je v případě takto velkého a prestižního klubu velmi správné.

Následuje kapitola, která obsahuje práva a povinnosti členů. V povinnostech členů je zmíněna včasná úhrada členských příspěvků, ty ale nejsou dále specifikovány - ani způsob stanovení jejich výše a ani způsob jejich úhrady.

Další článek je oproti modelovému řešení stanov celý navíc. Jedná se o disciplinární opatření spolku v případě porušení těchto stanov. Popisuje jak jednat v určitých situacích a charakterizuje disciplinární tresty včetně orgánů, které mají danou problematiku na starosti.

Organizačním uspořádáním klubu se zabývá další kapitola. Je zde uveden jak nejvyšší orgán – valná hromada, tak statutární orgán – výkonný výbor v čele s prezidentem spolku. U všech jsou správně popsány potřebné informace k jejich fungování, jako jsou pravomoci orgánů, způsob získání a zániku členství v orgánu, informace o zasedáních, apod.

Navíc je taktéž článek, který se zabývá podpisovým právem. To by mohlo být součástí předešlé kapitoly, ale ničemu nevádí, že je to uvedeno zvlášť. Je to možná přehlednější, než kdyby to bylo uvedeno u orgánů spolku.

Další kapitola se zabývá majetkem klubu a hospodařením s ním. Správně je zde vyjmenováno, co konkrétně tvoří majetek spolku a zdroje finančního zabezpečení činnosti spolku. Oprávnění manipulace je řešeno v kapitole 8.3. Hlavní manažer klubu, což je poněkud nepřehledné. Popis pozice hlavního manažera klubu bych zařadila mezi orgány spolku a oprávnění manipulace s majetkem zde specifikovala.

Dalším článkem navíc v těchto stanovách je článek s názvem „Doručování“. Jsou zde popsány pravidla komunikace a poštovní korespondence.

Poslední kapitolou je Článek X. Ustanovení přechodná a závěrečná. Absolutně zde ve stanovách tedy chybí kapitola zabývající se zánikem spolku, což považuji za velmi hrubou chybu. Měly by zde být uvedeny situace, kdy daný spolek zanikne. Co se týče kapitoly závěrečného ustanovení, zde postrádám informaci o začátku platnosti stanov a případně razítko sportovního klubu. Jelikož mám ale elektronickou verzi stanov, nemohu vědět, zda v originální verzi stanov se razítko nevyskytuje, předpokládám, že ano.

5.1.2 Výsledky rozhovoru s manažerem

Rozhovor zaměřený na fungování I. Českého Lawn-Tennis Klubu jsem vedla přímo s manažerem klubu, panem Vladislavem Šavrdou, který je se Štvanicí spojen už od dětských let.

Jak bylo řečeno, klub byl založen roku 1893 a díky tomu patří k nejstarším českým sportovním klubům. Klub již od svých počátků působí na Štvanici – Ostrov Štvanice 38, 170 00 Praha 7 – tato adresa je současně uvedena ve stanovách jako sídlo působnosti. Klub čítá v průměru okolo pětiset členů. Je největším klubem mezi těmi, které jsem vybrala pro analýzu své diplomové práce. Chtěla jsem tak získat přehled, na jaké úrovni fungují kluby této velikosti a prestiže, ale které zůstávají neziskovými organizacemi.

Právní úprava sportovního klubu

Již jsem se zmínila, že I. Český Lawn-Tennis Klub Praha je jediným analyzovaným sportovním klubem, který má stanovy upravené dle nového občanského zákoníku. Při sestavování nových stanov, vycházel management z původních stanov občanského sdružení. Došlo však k řadě změn; původní stanovy byly zastaralé, tak bylo potřeba upravit nejen právní požadavky spolků, ale i jejich podstatu.

Na nové podobě se podíleli tenisté, tedy lidé působící v tomto klubu již řadu let. Do požadované právní podoby pak stanovy upravovala právní kancelář jednoho ze členů výboru klubu.

U sportovního klubu takové velikosti je nezbytné, aby se řídil stanovami. Stanovy jsou striktně dodržovány, pokud jde o jednání ohledně partnerství či podávání žádostí o

granty a dotace, apod. V běžném provozu je dodržování uvolněnější dle podmínek, které se denně mění.

Hospodaření sportovního klubu

I. Český Lawn-Tennis Klub Praha zaměstnává profesionální účetní, která zároveň působí jako daňová poradkyně. Přesto, že se jedná o tak velký klub, působí zde sama, jako privátní osoba, neexistuje zde samostatné účetní oddělení.

Rozpočet klubu se schvaluje každoročně dle podmínek uvedených ve stanovách. Výlučné právo na sestavování a schvalování rozpočtu má Výkonný výbor klubu. Konkrétní výše příjmů a výdajů, tedy konkrétní podoba rozpočtu se mi bohužel nepodařila získat.

Sportovní klub I. ČLTK Praha má pro provozování hospodářské činnosti založenou společnost s ručením omezeným – I. ČLTK s.r.o. Spolek je jejím jediným vlastníkem a jednateli jsou členové výboru klubu. Tato společnost byla zřízena především z důvodu daňových optimalizací a z důvodu toho, že klub ve své hlavní činnosti nemá reklamní činnost, navazování partnerství apod. Příjmy z této vedlejší hospodářské činnosti jsou především za pronájmy prostor a prodej reklamy.

Mezi zdroje financování klubu patří členské příspěvky; státní dotace – neinvestiční i investiční programy (v tomto klubu existují všechny tři stupně výchovy tenisových reprezentantů, na které klub získává dotace); příspěvky od hl. města Prahy a městské části Prahy 7; příjmy z pronájmu prostor (částečně i přes I. ČLTK s.r.o. – záleží na tom, v koho vlastnictví dané haly jsou); sponzorské a reklamní smlouvy; loterijní dotace přerozdělované Pražským tenisovým svazem na základě pravdivých údajů o členských základnách. Raritou proti ostatním analyzovaným klubům jsou, vedle členských příspěvků, poplatky za tréninkové jednotky.

Sponzorské a reklamní smlouvy se pohybují na úrovni profesionálních sportovních klubů. Mezi významné sponzory patří např. Kapsch, J&T Bank, aj. Taktéž zde probíhá sponzoring, stejně jako u ostatních zmiňovaných klubů, ze stran rodičů členů, jen v jiných řádových relacích.

Management sportovního klubu

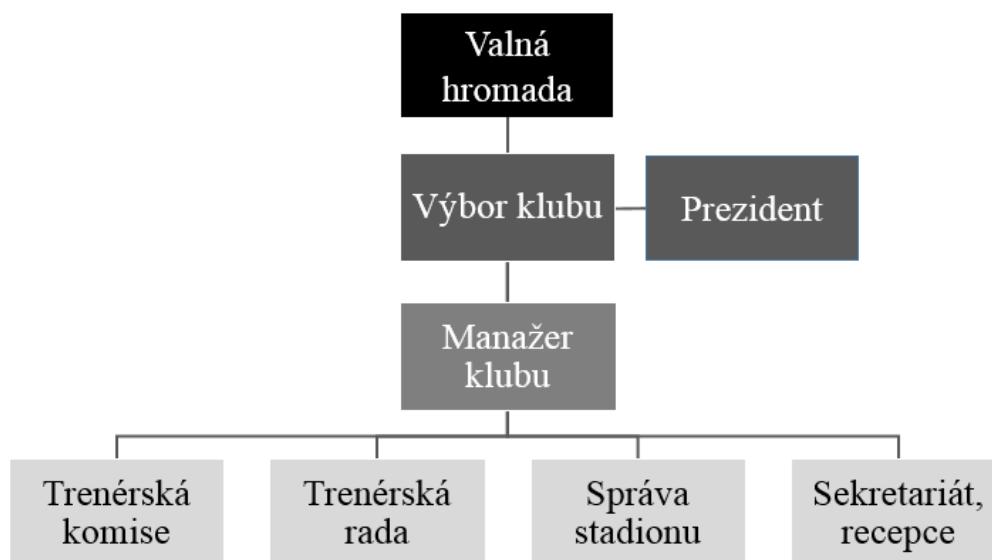
Sportovní klub I. ČLTK Praha není řízen dle přesných zaběhnutých standardů. Vzhledem ke své dlouhé historii je řízen na základě mnohaletých zkušeností. Řízení není nahodilé. Klub je rozdělen do několika úseků, které pravidelně vedou porady. Z nich jsou pořizovány zápisy, které se shromažďují a následně předkládají na pravidelných (cca měsíčních) schůzích výkonného výboru, který se skládá z devíti členů se stejnou pravomocí. Situace, které jsou potřeba řešit, jsou známé dopředu, aby se jednotliví členové mohli na projednávání připravit předem. Co se týče nastavených řídicích procesů klubu, dají se srovnat už s profesionálním klubem typu akciové společnosti, apod. U sportovního klubu s rozpočtem okolo 32 milionů by to ani jinak nešlo.

Personální zajištění chodu klubu je neobvyklé na sportovní klub typu neziskové organizace. Přesto, že mi pan Šavřda sdělil, že chod klubu je rozdělen do několika jasně daných úseků, nevidí potřebu v tvorbě organizační struktury z důvodu dostatečné flexibility. I tak jsem se pokusila o popsání její určité formy - nejvyšším orgánem je valná hromada, následuje výbor klubu v čele s prezidentem, dále hlavní manažer klubu, pod nimi trenérská komise, trenérská rada, správa stadionu, sekretariát a recepce – organizační strukturu jsem se pokusila znázornit na obr. 6. Závodní tenis pak má ještě zvlášť svoji odnož, kde nejvýš stojí hlavní trenér, pod ním ostatní trenéři, kondiční trenéři atd. Klub má celkem 9 profesionálních trenérů, 2 kondiční trenéry a 7 privátních trenérů. Na rozdíl od ostatních analyzovaných klubů, jsou zde jasně nastavené kompetence a odpovědnosti, jelikož jde o placené pozice.

Pod zpětnou vazbou vidí Vladislav Šavřda především spokojenost členů – o tom vypovídá stav členské základny, který buďto ročně stoupá nebo klesá. Podobným ukazatelem jsou příjmy z pronájmů, úspěch klubu rovněž vykazují růstem či poklesem.

Chod klubu hodnotí pan Šavřda jako úspěšný především proto, že už dlouhou řadu let má I. Český Lawn-Tennis Klub Praha přebytkový či vyrovnaný rozpočet. Díky tomu se klub nemusí zadlužovat a daří se mu tu a tam něco ušetřit na případné rekonstrukce areálu, či na podporu mládeže.

Obrázek 6: Organizační struktura I. ČLTKPraha



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Marketing sportovního klubu

Ve srovnání s ostatními analyzovanými kluby, kdy I. ČLTK Praha funguje zcela určitě na profesionálnější úrovni, je na tom, co se marketingu týče, úplně stejně. Stejně jako ostatní kluby nemá zřízeno žádné marketingové oddělení, ani nemá vyčleněného člověka, který by se o marketing staral. Částečně práci v tomto úseku zastává ekonom klubu, který je zároveň členem výkonného výboru. Je schopný alespoň do určité míry předvídat situaci na trhu a připravovat pro výbor výhledové rozpočty, ten se od toho snaží odvíjet výši členský příspěvků, nabídku pro širokou veřejnost apod. V oblasti sportu je ale dlouhodobé předvídaní velmi problematické, především proto, že se jedná o hodně proměnlivé prostředí, ve kterém je klub závislý na sponzorech, kterým se taktéž situace může měnit ze dne na den a klub může během chvíle přijít o důležité finanční prostředky.

Hlavním cílem marketingové činnosti je v I. ČLTK Praha především nárůst členské základny. Vladislav Šavrda nerad využívá konkrétnější marketingové nástroje, natož v ucelené podobě formou marketingového mixu. Přesto jsme se ho společně pokusili sestavit.

Produkt neboli služby, které I. ČLTK Praha poskytuje, se dá rozdělit do čtyř hlavních oblastí: reprezentační tenis, závodní tenis, tenisové školičky pro děti a tenis pro širší veřejnost.

Cena členského příspěvku je stanovena na 13.000,- Kč ročně, v rámci tréninků se ale ještě rozšiřuje o tréninkové poplatky.

Místo - Služby, které tento klub poskytuje, jsou na ostrově Štvanice v Praze, kde má klub 17 antukových venkovních kurtů, 1 dvorec s tvrdým povrchem Rebound Ace a 2 kurty v hale. Během zimy poskytuje 10 krytých dvorců – 8 s umělým povrchem a 2 antukové.

K **propagaci** klub minimálně využívá větší inzerce, ze zkušenosti vědí, že se jim to nevyplatí. Dlouholetá osvědčená metoda rozšiřování členské základny spočívá v osobních reportech členů klubu svým známým. Dále klub využívá webových stránek a facebookových stránek, které, spíše než vedení, spravují sami trenéři, umisťují zde videa svéřenců, upozorňují na plánované akce apod.

Lidé - Jak již bylo řečeno, klub disponuje kvalitní trenérskou základnou, která je k dispozici všem členům klubu – jak těm závodním, tak těm z širší veřejnosti.

Proces dalo by se říct, je pro každého člena jiný. Záleží, jestli se jedná o výkonnostního sportovce nebo „rekreanta“, který má pouze zarezervované hřiště, nebo má zaplacenou hodinu s trenérem apod. Tak jako tak se klub snaží vystupovat profesionálně na vysoké úrovni.

V poslední době I. ČLTK Praha velmi zapracoval na **prezentaci** prostředí klubu. Přesto, že sídlí na pozemcích, které jsou vlastněny městem, majitelem budov je právě klub, celé zázemí tudíž mohlo projít rozsáhlou rekonstrukcí. V dnešní době prostředí klubu působí velmi luxusním dojmem a na úrovni.

Konkurence sportovního klubu

I. ČLTK Praha pocítuje jednoho hlavního přímého konkurenta v Praze ve stejné kvalitativní kategorii. Tím je TK Sparta Praha, který taktéž disponuje všemi stupni výchovy talentů i má národní tenisové centrum; k dispozici má ale více kurtů a sídlí ve vzdálenosti cca 3km od I. ČLTK Praha. Rozdíl, rozhodně nezanedbatelný, tkví v tom, že na rozdíl od I. ČLTK Praha, který zastřešuje i rekreační tenis, se věnují pouze špičkovému

závodnímu tenisu a dále to, že provozovatelem TK Sparta Praha je Česká sport-tenis s.r.o., jedná se tedy o soukromý podnikatelský subjekt. Jsou tedy konkurencí pouze v oblasti členů závodní sekce.

Konkurentem v oblasti rekreačního tenisu jsou sportovní areály Hamrsport, které zákazníkům nabízejí možnost rezervací a využívání kurtů za jednorázový poplatek bez nutnosti členství, což v I. ČLTK Praha není možné.

Velkou konkurenční výhodou je pro Vladislava Šavrdy tradice klubu, který funguje již 122 let. Přes kurty Štvanice prošlo kolem 60 světových jedniček tenisu – mezi nimi např. i Martina Navrátilová, která na kurtech Štvanice pilně trénovala. Jde o konkurenční výhodu, které se ostatní kluby jen stěží přiblíží.

5.1.3 Shrnutí dle oblastí SWOT

Výsledky z rozhovoru s Vladislavem Šavrdou ukazují následující silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby sportovního klubu I. ČLTK Praha.

Silnou stránkou I. ČLTK Praha je již zmiňovaná tradice. Dále se dá jako silná stránka považovat lokalita klubu, který se nachází v centru Prahy, a je tedy dobře dostupný. Další silnou stránku vidí V. Šavrdy ve vedení klubu, kde vyzdvihl, že prezidentem klubu je bývalý prezident České republiky Václav Klaus. Silnou stránkou je určitě i prostředí klubu, kde proběhla rozsáhlá rekonstrukce a klub je momentálně na velmi vysoké úrovni.

Slabou stránkou je poměrně malá členská základna v porovnání s podobnými kluby na mezinárodní úrovni – ve srovnání s kluby působících ve městě s obdobnou velikostí (rozloha, počet obyvatel) jako je Praha. Výraznou slabou stránkou je to, že jakákoli další expanze klubu je znemožněna tím, že na ostrově Štvanice už není místo, kam se dále rozrůstat.

Příležitost vidí pan Šavrdy v získání vhodného partnerství pro uspořádání velkého mezinárodního turnaje, který by klubu dodal ještě větší prestiž. Mezinárodní turnaj je již pořádán, na úrovni ale 50.000 \$ muži a 75.000 \$ ženy. Pan Šavrdy si myslí, že tento klub a hlavně jeho areál je na takové úrovni, v jaké by si zasloužil pořádat milionový turnaj.

Na to však klubové prostředky v žádném případě nestačí a vše závisí pouze na nalezení vhodného partnera.

Hlavní **hrozbou** I. ČLTK Praha vzhledem k jeho sídlu jsou jednoznačně povodně, které prostory klubu neustále ohrožují; na to jsou dále bohužel navázány neustále se zdražující pojistky.

5.2 TJ Bohemians Praha – oddíl plavání

Plavecký oddíl tělovýchovné jednoty Bohemians Praha působí již téměř šedesát let. Je jedním z mnoha sportovních oddílů, které TJ Bohemians Praha sdružuje. Tento pražský plavecký oddíl vchoval mnoho špičkových sportovců – účastníků Olympijských her, Mistrovství světa či Evropy. Oddíl plavání zajišťuje výuku plavání jak pro vrcholové sportovce, kteří trénují až 9x týdně, tak pro zájemce o výuku plavání formou kurzů, kteří mají možnost navštěvovat kurzy dvakrát týdně.

5.2.1 Analýza stanov

Oddíl plavání TJ Bohemians Praha nemá právní subjektivitu, a tím pádem nemá své vlastní stanovy, řídí se dle obecně platných stanov TJ Bohemians Praha, které tvoří přílohu 4.

Stanovy splňují veškeré zákonem povinné požadavky – název, sídlo, účel, práva a povinnosti členů. Statutární orgán není v těchto stanovách jasně definován, ale z obsahu stanov vyplývá, že za tělovýchovnou jednotu a její orgány jedná výbor, za něhož navenek vystupuje a jedná předseda nebo generální sekretář TJ.

Co se týče srovnání stanov s modelovým řešením dle Čáslavové (2009; s. 83) jsem našla pár nesrovnalostí. Stanovy nejsou děleny dle klasického „klíče“ – na Základní ustanovení, Hlavní poslání, atd., ale jsou rozděleny na jednotlivé články, které tvoří stanovy méně přehlednými. V úvodním Článku I. uvádí správně název tělovýchovné jednoty, ale sídlo je zde uvedeno pouze obecné, kvůli roztroušenosti jednotlivých oddílů po Praze, přesto by zde měla být uvedena minimálně korespondenční adresa vedení jednoty. Taktéž zde popisují symboliku TJ Bohemians Praha – znak a vlajku, dle Čáslavové (2009; s. 83) by symbolika měla být zařazena až v Závěrečném ustanovení stanov – sice je zde detailně popsána podoba znaku i vlajky a je zde uvedeno, že je znak TJ zapsán v rejstříku ochranných známek, není zde však uvedeno oprávnění, kdo a jak může znak a vlajku užívat.

V Článku II. je uvedeno postavení TJ a její působnost, postrádám zde ale informaci o postavení tělovýchovné jednoty jako právnické osoby.

Článek III. se věnuje poslání tělovýchovné jednoty. Jsou zde podrobně popsané úkoly, které tělovýchovná jednota plní, chybí hlavní cíl a účel tohoto, stále ještě, občanského sdružení.

Členství je ve stanovách správně věnovaný samostatný článek. Naprosto zde ale chybí podmínky vzniku členství a druhy členství, včetně jejich podmínek, nejsou přesně specifikována. Správně jsou zde uvedeny podmínky zániku členství. Jeden z druhů členství – kolektivní členství – je uvedeno až za článkem práv a povinností – toto členství by mělo být součástí článku o členství.

Základní práva a povinnosti jsou zbytečně rozepsány do dvou článků, nicméně dostatečně. Chybí informace o členských příspěvcích – jejich výši, způsobu úhrady apod., jelikož si to každý oddíl, spadající pod TJ Bohemians Praha, řeší sám.

Stejně jako práva a povinnosti i orgány jsou nepřehledně rozděleny do více článků. Dostatečně je zde popsán nejvyšší orgán tělovýchovné jednoty, ale jak již bylo řečeno, není zde přesně specifikováno, který orgán je statutární. Je zde zmíněná pravidelnost svolávání schůzí valné hromady, způsob volby členů do funkcí, schopnost usnášení i konkrétní úkoly, které náleží valné hromadě i výboru tělovýchovné jednoty. Ostatní orgány tu jsou popsány již velmi stručně a neobsahují všechny potřebné informace.

V článku, který se zabývá majetkem a hospodaření tělovýchovné jednoty je správně popsáno, co tvoří majetek jednoty, výčet zdrojů finančního zabezpečení činností tělovýchovné jednoty, chybí ovšem informace o tom, kdo je oprávněn s finančními prostředky a s dalším majetkem sdružení nakládat.

Článek XVII. se zabývá zánikem tělovýchovné jednoty, zde bych pouze doporučila ještě jednou uvést, kolik hlasů je třeba k zániku jednoty. Tato informace je uvedena v článku o valné hromadě, ale pro přehlednost by to mělo být zmíněno především zde.

V závěrečné části chybí pouze informace o tom, jak postupovat v případě rozporů ve výkladu a kdo je oprávněn učinit závazný výklad. Chybí zde razítko a podpisy, ale to je dáno tím, že stanovy, které se mi podařilo získat, byly v elektronické podobě, jako původní dokument a ne naskenované.

5.2.2 Výsledky rozhovoru s hlavním trenérem

Polo-strukturovaný rozhovor jsem vedla s panem Janem Srbem, který zodpovídá za chod celého oddílu, zároveň je jedním ze tří oddílových trenérů s nejvyšším možným trenérským vzděláním v ČR a vede tak výkonnostně nejlepší družstva, předsedou oddílu je jeho otec Vladimír Srb.

Oddíl plavání pod TJ Bohemians Praha byl založen roku 1946. Působí na bazénech v Podolí, ve Strašnicích a na Vinohradech, tím pádem splňuje uvedené sídlo ve stanovách, kde je sídlem pouze území Prahy. Má 330 registrovaných členů, aktivně sportujících je 180 členů.

Právní úprava sportovního klubu

Na sestavení těchto stanov i na přípravě nových stanov dle nového občanského zákoníku se podíleli členové TJ Bohemians Praha, kteří kromě svého sportovního působení pracují jako právníci. Jednalo se tedy o dostatečnou právní podporu. Co se ale týče funkčnosti stanov z pohledu sportovních klubů založených jako neziskové organizace, s žádným odborníkem sestavování diskutováno nebylo.

Jelikož se jedná o tělovýchovnou jednotu, která sčítá přes 20 sportovních oddílů bez právní subjektivity, je nezbytné, aby se všechny oddíly řídily dle stanov, včetně vedení jednoty a tak tomu také je.

Již proběhly první změny stanov dle nového občanského zákoníku, ale zatím se na nich rozšířený výbor TJ neshodl. Největší změnu pro oddíly pan Srb vidí v možnosti transformace oddílů na pobočné spolky a s tím spojené získání právní subjektivity, s kterou souvisí možnost vlastního fungování bez většího dohledu jednoty – získání vlastního identifikačního čísla, apod. Oddíly by tak získaly vytouženou větší volnost.

Hospodaření sportovního klubu

Na hospodaření všech oddílů v dnešní době dohlíží profesionální účetní tělovýchovné jednoty. Podklady za oddíl plavání jí předává přímo Jan Srb po kontrole předsedou oddílu.

Rozpočet je v oddíle řešen pravidelně každý rok, podílí se na tom tři zástupci oddílu, vždy musí být vyrovnaný. Po sestavení je předkládán tělovýchovné jednotě ke schválení. Bohužel konkrétní podoba rozpočtu k následné analýze se mi do rukou nedostala.

Jelikož se oddíl plavání snaží svým členům platit na každých závodech startovné (jako jeden z mála klubů v ČR), které činí za rok přes 140 000,- Kč, provozuje kurzy plavání v podobě klasického volnočasového kroužku pro děti a mládež, z kterých má dodatečné příjmy. Děti v těchto kurzech jsou vedeny jako plnohodnotní členové oddílu a nejedná se tedy o klasickou hospodářskou činnost.

Mezi příjmy oddílu tedy patří členské příspěvky, granty, peníze ze svazu a sponzorské dary. Granty oddíl využívá jak municipálního charakteru od hl. města Prahy a od Prahy 10, tak grant loterijní, který dokonce spravuje sám pan Srb pro všechny větší kluby plaveckého svazu v Praze včetně zmíněného oddílu SK Neptun Praha. V roce 2014 využívaly státní dotace v programech I. - Sportovní reprezentace ČR, II. – Sportovně talentovaná mládež a V. Organizace sportu. Podpora sponzorů je velmi mizivá, všechny sponzorské dary směřují z firem rodičů jednotlivých svěřenců oddílu.

Stejně jako konkrétní podobu rozpočtu se mi nepodařilo získat konkrétní výčet majetku, který není uveden ani ve stanovách, zde je pouze obecně uvedeno, že majetek TJ (potažmo oddílu plavání) tvoří movitý a nemovitý majetek, pohledávky, aktiva na účtu, peněžní prostředky v pokladně a jiná majetková práva).

Management sportovního klubu

Přesto, že se jedná již o poměrně velký a známý sportovní klub, co se týče managementu, funguje podobně jako malé kluby – neřídí se dle ustálených norem řízení, oddíl je veden nesystematicky. Oddíl se skládá ze 7mi složek – sportovních tříd, oddílového družstva, výběrového - gymnaziálního družstva, závodního a předzávodního družstva, přípravy, základního plavání (kurzy plavání) a z veteránů. Klub řídí Jan Srb s tím, že Vladimír Srb mu dělá supervizi. Na fungování oddílu se fakticky podílejí 4 osoby – hlavní trenér nesoutěžní složky, hlavní trenér přípravy, Jan Srb – zastřešující trenér vrcholových sportovců a Vladimír Srb jakožto předseda oddílu. Pořádají pravidelné schůzky, na kterých projednávají především stanovení sportovních cílů a následně jejich plnění; dohodnuté strategie dále šíří do svých složek, za které jsou zodpovědni. Jak již

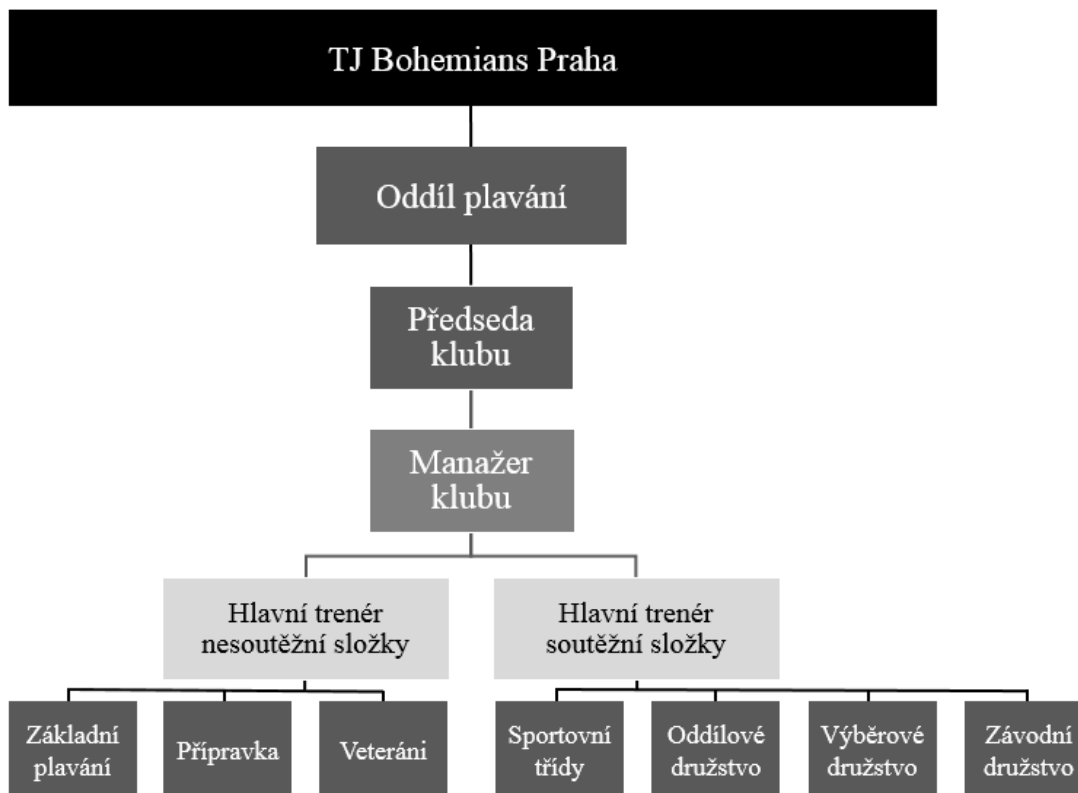
bylo řečeno v oblasti hospodaření – ekonomické cíle a strategii řeší tři zástupci oddílu, zpravidla je mezi nimi Jan Srb i Vladimír Srb.

Personální zajištění klubu – oddílu plavání TJ Bohemians Praha - má pod smlouvou podepsáno 24 trenérů formou dohod o provedení práce a k tomu má 2 profesionální trenéry na plný úvazek a jednoho na poloviční. Přesto, že má oddíl již větší počet „zaměstnanců“, formální organizační struktura v klubu neexistuje. Odpovědnost jednotlivých členů vyplývá z výše zmíněné struktury. O podobu organizační struktury na základě rozhovoru jsem se pokusila na obr. 7.

Co se týče zpětné vazby, Jan Srb je v pravidelném kontaktu s rodiči všech sportovců a je ochotný s nimi řešit všemožné situace a problémy, které nastanou. Ovšem jinou formu zpětné vazby oddíl nijak nevyhledává.

Jan Srb hodnotí chod klubu jako úspěšný za podmínek, ve kterých funguje – přesto ale vidí, že je potřeba angažovat alespoň ještě jednoho člověka, který by byl ochoten a schopen spolu s ním oddíl řídit. Jako velké mínus vidí také to, že oddíl nemá centrální kancelář a vzhledem k tomu, že se chod klubu neustále střídá na třech bazénech, jeho řízení probíhá tzv. na kolenou.

Obrázek 7: Organizační struktura oddílu plavání TJ Bohemians Praha



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Marketing sportovního klubu

Marketing je v oddíle plavání TJ Bohemians Praha, mírně řečeno, opomíjen. Nemá člověka, který by za něj zodpovídal a Jan Srb už na to sám nemá kapacity, marketingový mix tedy v oddíle nijak konkrétně neřeší. Stejně tak ani tělovýchovná jednota nemá oddělení, či alespoň jednu osobu zodpovědnou za sestavování a naplňování marketingových plánů. Jan Srb si tuto slabinu uvědomuje a snaží se dělat opatření, která by v budoucnu vedla ke zlepšení. Z rozhovoru jsem se tedy alespoň sama pokusila sestavit model marketingového mixu oddílu plavání TJ Bohemians Praha.

Produkt je ve všech případech poskytování lekcí plavání, ať už jde o reprezentační či rekreační plavání. Rozdíl je pak pouze v úrovni dle jednotlivých úseků, které byly vyjmenovány výše.

Cena, neboli výše členských příspěvků, je pro všechny nastavena stejně - 9 000,- Kč za rok – je to především kvůli tomu, aby členské příspěvky z rekreačního plavání podpořily to soutěžní, vzhledem k nedostatku financí v této sportovní oblasti.

Místem působení, jak již bylo řečeno, jsou tři pražské bazény – v Podolí, ve Strašnicích a na Vinohradech. Roztroušenost tréninků může být jedním z faktorů, který odradí rodiče mladších dětí od výběru oddílu TJ Bohemians Praha.

K propagaci klub, potažmo Jan Srb, využívá především webové a facebookové stránky. Výjimečně se o klubu zmiňují oblastní listy Prahy.

Lidé - Oddíl plavání TJ Bohemians Praha dokáže svým zájemcům poskytnout profesionální péči v podobě kvalitních trenérů. Pro vrcholové plavce má dva profesionální trenéry na plný úvazek a jednoho na částečný, pro ostatní členy klubu je zde 24 proškolených, na dohodu pracujících, trenérů.

Proces – Tréninkové jednotky v oddílu plavání jsou složeny jak z přípravy ve vodě, tak z kvalitní suché přípravy pod vedením specializovaných trenérů.

Prezentace je v případě oddílu plavání TJ Bohemians Praha neovlivnitelnou složkou, jelikož ani jeden z prostorů, kde oddíl provozuje svoji činnost, není ve vlastnictví tělovýchovné jednoty a ani není příležitost v Praze výběrů bazénů kvůli jejich obsazenosti.

Konkurence sportovního klubu

V Praze působí 5 velkých plaveckých oddílů, které by se daly považovat za přímou konkurenci. Přesto v nich Jan Srb neshledává zásadní ohrožení. Kluby mají rozdělená teritoria po Praze, a tím pádem jasně dané spádové oblasti, odkud se k nim děti hlásí. Oddílu plavání TJ Bohemians Praha tak spadá oblast Prahy 2 a Prahy 4. V plavání pak neprobíhá přetahování nadějných sportovců, jako v jiných sportech a přestupy se řeší pouze v případě osobních problémů s trenéry, apod. To znamená, že ve většině případů platí: kde začne dítě jako malý plavec, tam i pokračuje se svou závodní kariérou.

Nepřímé konkurence na obou dvou částech Prahy, které oddíl plavání vnímá jako svoje „teritorium“, je nepřehledné množství. Volnočasových aktivit je zde nespočet a věnovat jim všem větší pozornost by bylo neúčelné. Přesto Jan Srb podotkl, že je velmi rád, že se v Praze nedějí praktiky, které jsou běžné například pro Plzeň, kde oddíl moderního pětiboje přetahuje nadějně plavce a další pro sebe vhodné sportovce pod sebe.

Jako velkou konkurenční výhodu uvedl Jan Srb osobitý přístup k dospívání mladých sportovců, kde dávají pozor, aby nebylo ve vývoji a sportovní přípravě cokoli zbytečně uspěcháno, jak se v dnešní době ve většině sportů a sportovních klubech děje, s tlakem na výsledky, už od útlého mládí. Další, ale již ne tak výraznou, konkurenční výhodu vidí v členských příspěvcích, kdy členové oddílu plavání TJ Bohemians Praha platí v průměru 9 000,- Kč za rok, např. v Motorletu je tomu skoro o 5 000,- Kč více a také to, že oddíl hradí za své členy startovné na všech závodech, což je u sportovních klubů na této úrovni velkou raritou.

5.2.3 Shrnutí dle oblastí SWOT

Výsledky z rozhovoru s Janem Srbem ukazují následující silné a slabé stránky, příležitosti či hrozby oddílu plavání TJ Bohemians.

Mezi **silné stránky** patří určitě kvalitní trenérská základna včetně hlavních velmi zkušených a vzdělaných trenérů pro vrcholové družstvo a dále obecně tréninkové podmínky – počet tréninkových hodin, tréninkové pomůcky, atd.

Mezi **slabé stránky** patří bezesporu marketing, který je v oddílu naprosto opomíjen.

Jako **příležitost** se jeví získání některého z pražských bazénů jako svůj domovský, aby se omezilo přejíždění všech členů oddílu včetně trenérů. Obrovskou příležitostí byla výstavba bazénu na Praze 11, o jehož získání se oddíl plavání TJ Bohemians Praha pokoušel, bohužel bylo rozhodnuto, že bazén bude sloužit pouze pro komerční účely a nebude hostit žádný sportovní klub.

Velkou **hrozbou**, nejen pro oddíl plavání, ale dá se říct obecně pro všechny sportovní kluby v dnešní době, je odchod dětí, především kvůli jejich lenosti a pohodlnosti, typické pro dnešní dobu. Oddíl plavání TJ Bohemians Praha vnímá dva hlavní milníky – první ve 13 letech, kdy děti z přípravy musí přestoupit buďto do výkonnostního družstva nebo do kurzů. Dnes je opravdu velmi obtížné udržet je na té soutěžní úrovni, o kterou oddíl stojí především. Druhý milník nastává kolem 16. roku svěřenců, kdy je velmi těžké je u plavání udržet a přesvědčit je, aby svůj volný čas trávili na bazéne místo toho, aby ho trávili „poflakováním“ s kamarády nebo u přístrojů moderních technologií.

5.3 SK Neptun Praha

SK Neptun Praha je první a stále zatím jediný klub synchronizovaného plavání v Praze s tradicí již 40 let. Tento klub zajišťuje všeobecnou sportovní přípravu a výuku synchronizovaného plavání od počátku školní docházky až do dospělosti, svým svěřenkyním pomáhá k účasti na soutěžích jak v rámci České republiky, tak v zahraničí. SK Neptun Praha se od svých počátků umísťuje na předních místech soutěží v České republice a členkami klubu jsou držitelky mnoha mistrovských titulů ve všech věkových kategoriích. Kromě oddílu synchronizovaného plavání zastřešuje klub také oddíl zdokonalovacího plavání. Hlavním cílem klubu je rozvíjet všeobecný smysl pro zodpovědnost, cílevědomost, spravedlnost a vztah ke sportu u mladých sportovců.

SK Neptun Praha již podstoupil změny, co se týče právního postavení v názvu z občanského sdružení na spolek, ale funguje stále dle stanov občanského sdružení.

5.3.1 Analýza stanov

Stanovy, zatím tedy občanského sdružení SK Neptun Praha, jsou z roku 1999, kdy vznikl nový klub SK Neptun Praha po zániku Poseidon Clubu. Stanovy SK Neptun Praha tvoří přílohu 5.

Sportovní klub chce při sestavování nových stanov pro spolek vycházet ze současných a upravovat je minimálně. Proto jsem již hodnotila zákonné požadavky, které platí pro spolky. Tyto stanovy splňují všechny předepsané body – název, sídlo, účel, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu.

Ve srovnání s modelem stanov dle Čáslavové (2009; s. 83) jsou stanovy, až na pár drobností, velmi dobře zpracované. Ve stanovách SK Neptun není první kapitolou Základní ustanovení – to je rozděleno do dvou kapitol, jsou zde ale uvedeny všechny požadavky dle modelu: název, sídlo a právní postavení spolku (ve stanovách myšleno ještě občanské sdružení). Nesrovnalost je tady v názvu, jednou je zde sportovní klub uveden jako „Sportovní klub NEPTUN“, jindy s pomlčkou „Sportovní klub – NEPTUN“ a to stejné je u zkráceného názvu klubu „SK NEPTUN“ a „SK-NEPTUN“. V běžném provozu však sportovní klub vystupuje jako SK Neptun Praha, kde ještě ani nepoužívá dle zákona označení spolek, zapsaný spolek, či zkratku z.s..

V kapitole III. Poslání a cíle je obsáhle popsáno poslání činnosti sportovního klubu včetně primárních cílů činností klubu, které dostatečně vystihuje nepodnikatelskou podstatu účelu vzniku klubu. Vedlejší hospodářskou činnost klub nevykonává.

Kapitola č. IV je nazvána jako „Organizace SK“, což by mohlo vést k záměně s kapitolou týkající se orgánů sportovního klubu, proto bych doporučila se zde držet klasického pojmenování „Členství ve spolku“. Jinak je zde uvedeno skoro všechno potřebné – druhy členství, podmínky, kdo se může stát členem, vznik a zánik členství. Co zde není přesně uvedené, jsou hlasovací podmínky, které jsou uvedeny pouze u přispívajícího členství. Součástí této kapitoly jsou taktéž práva a povinnosti členů, které Čáslavová (2009; s. 83) doporučuje uvádět samostatně. Členské příspěvky jsou popsány pouze v povinnostech členů, ale určování jejich výše a podmínky placení zde již uvedeny nejsou.

Další kapitolou jsou orgány. SK Neptun Praha má kromě nejvyššího a statutárního orgánu, taktéž zřízen výkonný výbor a kontrolní komisi. Přesto, že to z podstaty vyplývá, tak není u valné hromady jasně řečeno, že se jedná o nejvyšší orgán sportovního klubu. U každého orgánu jsou pak dostatečně popsány všechny potřebné informace – funkční doba, volba členů a pravomoci jednotlivých orgánů. Způsob svolávání schůzí je uveden pouze u valné hromady, chybí u výkonného výboru a u kontrolní komise.

Následující kapitola se zabývá majetkem a hospodařením. Jsou zde popsány všechny zdroje finančního zabezpečení. Není zde ovšem popsáno, kdo je oprávněn s finančními prostředky a dalším majetkem nakládat. Ani zde není zmíněno podpisové právo, které je v klubu dodržováno. Výčet majetku, tedy výčet konkrétních komodit tvořící majetek klubu, zde není popsán.

Detailně je ve stanovách popsán způsob zániku SK Neptun Praha, je zde výčet všech možných situací a způsobů, kterými lze občanské sdružení rozpustit.

Poslední kapitolou jsou správně závěrečná ustanovení. Zde je pouze ale uveden den, kdy nabývají stanovy platnosti a datum podpisů stanov. Chybí manuál, jak postupovat při rozporech ve výkladu stanov, kdo je oprávněn učinit závazný výklad, razítko a symbolika klubu, opět včetně oprávnění užívání této symboliky.

5.3.2 Výsledky rozhovoru s předsedkyní

Rozhovor ve Sportovním klubu Neptun Praha, ve kterém sama působím jako hlavní trenér kategorie starších zákyň, jsem vedla s předsedkyní klubu Kateřinou Vostárkovou. Ta je v klubu od jeho samotných počátků, zároveň patří k průkopnicím synchronizovaného plavání v České republice vůbec.

Klub synchronizovaného plavání v Praze vznikl roku 1972, od té doby však několikrát změnil podobu. Během své existence působil klub synchronizovaného plavání v Praze pod hlavičkou TJ Slavia IPS, TJ PKO JF, Poseidon Clubu a od roku 2000 jako SK Neptun Praha. Sportovní klub působí na adrese, která je uvedena ve stanovách – Hloubětínská 80, 190 00 Praha 9. Členská základna se v průměru pohybuje okolo 150 aktivních členů a 30 trenérů.

Právní úprava sportovního klubu

Při sestavování současných stanov se předsedkyně s tajemnicí klubu inspirovaly v odborných člancích, které v té době byly dostupné. Návrh stanov pak konzultovaly s odborníky přímo na ČSTV.

V rámci možností se klub podle stanov snaží řídit, v jejich výkladu je však trochu uvolněnější. Nekonají se klasické valné hromady, ale každoročně se koná schůze trenérů, na které se každý trenér může vyjádřit, hodnotí se uplynulá sezóna a probírá se sezóna nadcházející, to vše za dozoru předsedkyně a tajemnice klubu. Předsedkyně klubu, přechází z jednoho funkčního období do druhého a nově nikdo jiný nebyl volen – na žádost členů by se však od tohoto upustilo a předsedkyně by byla řádně volena. Výkonný výbor taktéž není voleným orgánem, tvoří ho předsedkyně, tajemnice a hlavní trenérka nevyšší kategorie. A od kontrolní komise se v poslední době upustilo. Při řešení jakýchkoli problémů by se však postupovalo striktně podle stanov.

O přípravu stanov nových se již předsedkyně spolu s tajemnicí zajímala. Účastnily se školení, které pořádala ČUS, kde všem klubů bylo doporučeno s transformací stanov počkat, vzhledem k plánovaným úpravám zákona, na podzim roku 2015. Z tohoto důvodu se tedy nová podoba stanov ještě nezačala připravovat. Mají v plánu se jim nově věnovat po konci následující sezóny, tzn. v létě 2016.

Hospodaření sportovního klubu

Tajemnice sportovního klubu, která má na starosti finanční stránku klubu, shromažďuje veškeré potřebné podklady, ty dále předává profesionální účetní, která je zpracovává do zákonem předepsané podoby. Přímo tedy se žádný člen oddílu o účetnictví klubu nestará.

Rozpočet je řešen každoročně na začátku sezóny, zabývají se jím předsedkyně klubu s tajemnicí. Je řešen v tuto dobu, jelikož v září se sportovní klub vždy nově dozvídá podmínky, které mu stanovuje majitel hloubětínského bazénu. Na základě výše pronájmu bazénu je pak sestaven rozpočet, potažmo jsou stanoveny výše členských příspěvků, které se však vedení klubu snaží držet vyrovnané. Ani v tomto případě se mi nepodařilo získat konkrétní podobu rozpočtu s jednotlivými položkami příjmů a výdajů.

Podnikatelskou, neboli výtěžnou činnost, sportovní klub nevyvíjí. Případné potřebné prostředky na doplacení nájmu na bazén pro oddíl synchronizovaného plavání apod. získává z druhého oddílu, oddílu plavání, kde jsou však všichni účastníci vedeni taktéž jako členové sportovního klubu. V tomto směru je tedy provozována klubem pouze sportovní činnost.

Stejně tak jako rozpočet, se mi nepodařilo získat ani výčet majetku, který není uveden ani ve stanovách.

Management sportovního klubu

K řízení klubu nevyužívají žádné zavedené a ucelené metody managementu, místo toho se vedení klubu opírá o mnohaleté zkušenosti. Jak předsedkyně, tak tajemnice (Květa Ptáková), které se podílí na řízení klubu, jsou v klubu od jeho počátku a spolupracují spolu tedy přes více jak 40 let. Většina procesů, které v tomto klubu probíhají, je již mnoho let stejná, mění se drobné detaily. I díky tomu je řízení klubu rutinní záležitostí, což umožní Kateřině Vostárkové být stále aktivní trenérkou. Počátky plánování sezón probíhají, jak bylo řečeno, na schůzi trenérů; následně se schází samostatně předsedkyně a tajemnice klubu a nastavují priority dle potřeb nejvýkonnějších (nejstarších) závodnic a jejich sportovních cílů.

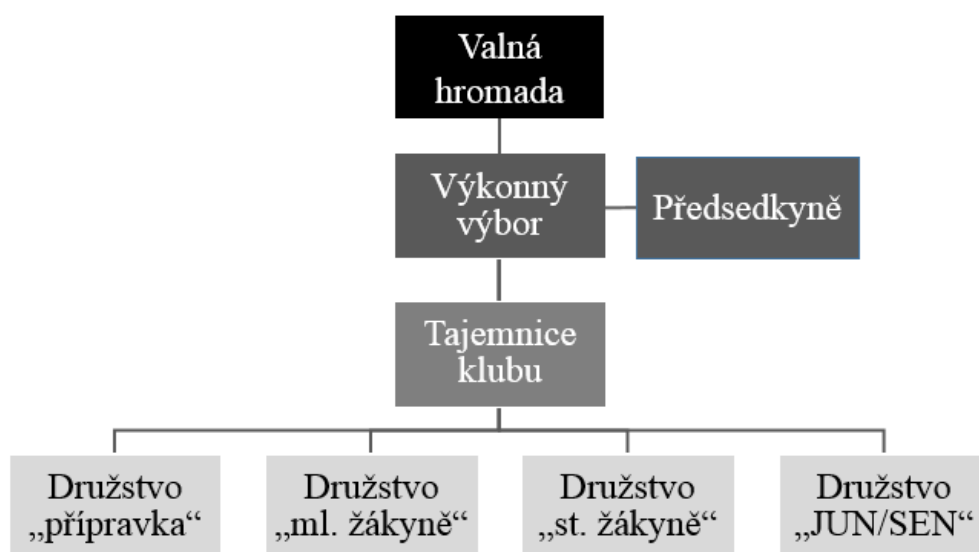
Organizační struktura, stejně jako ve většině sportovních klubů, je pouze neformální. Každé družstvo má svého hlavního trenéra, který se zodpovídá

předsedkyni klubu a tajemnici a zodpovídá za chod svého družstva. Na obr. 8 jsem se pokusila zakreslit organizační strukturu klubu, schválně jsem zde vynechala kontrolní komisy, jelikož se jedná o orgán, který svou funkci v klubu nevykonává (viz výše). Jak ale sama Kateřina Vostárková podotkla, je těžké se zabývat byť formální nebo neformální organizační strukturou, když trenéři jsou pouze neplacenými dobrovolníky klubu a ještě jich je obrovský nedostatek, v takové situaci je hezké uvědomovat si, kdo se komu zodpovídá a za co je odpovědný, ale ve výsledku, v momentě řešení jakýchkoli problémů, to nic neznamená, protože při vytýkání i malých chyb se trenér může rozhodnout svoji působnost v klubu ukončit a to si klub nemůže v dnešní době dovolit.

Zpětné vazbě od rodičů se Kateřina Vostárková snaží spíše vyhýbat. Ze své mnohaleté zkušenosti dospěla k názoru, že málokterá zpětná vazba rodičů je konstruktivní a rodiče klub svými zásahy spíše brzdí. I přesto, že jsou jak předsedkyně, tak tajemnice v důchodovém věku, jsou otevřeny některým zpětným vazbám a názorům mladších trenérů, kteří se snaží o postupnou modernizaci fungování klubu.

Celkově Kateřina Vostárková hodnotí chod klubu jako standardní. Jak již bylo vysvětleno, plno procesů je zde zaběhnutých a probíhají zvykově. Riziko vidí v tom, že v personálním zajištění klubu neexistuje střední generace – kromě ní a tajemnice je trenérský kádr velmi mladý, nikdo tak není dostatečně připraven je zastoupit a ani není komu předat letité zkušenosti.

Obrázek 8: Organizační struktura SK Neptun Praha



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Marketing sportovního klubu

Marketing je velmi opomíjenou složkou v klubu mimo jiné i kvůli tomu, že v době, kdy se zabíhaly jednotlivé procesy fungování klubu, marketing nebyl příliš známým nástrojem a během následujících let nenastaly v řízení téměř žádné změny. Přesto se Kateřina Vostárková, pro potřeby této práce, pokusila sestavit marketingový mix 7P.

Produkt SK Neptun Praha je poskytování tréninkových jednotek synchronizovaného plavání na velmi vysoké úrovni, svěřenkyně klubu se pravidelně umisťují na prvních místech a sbírají mistrovské tituly vesměs ve všech věkových kategoriích.

Cena, neboli výše členských příspěvků a souvisejících nákladů je o dost vyšší než u srovnatelných volnočasových aktivit, dost často je to nepřekonatelným problémem i u talentovaných členek, které si pak v určitých momentech členství v klubu nemohou dovolit. Jak již bylo řečeno, výši členských příspěvků se snaží vedení klubu radikálně nezvyšovat, ale vzhledem k neustále se měnícím nájemním podmínkám je donuceno ji každé září upravovat.

Místo, kde klub provozuje svoji činnost, tedy v Hloubětíně, je velmi příznivé, jelikož je dobře dostupné městskou hromadnou dopravou. Je zde zastávka metra, autobusu i tramvaje.

K propagaci klub využívá dvou nástěnek umístěných na bazéně – jedné u vchodu do areálu a druhé v dámských šatnách, dále se prezentuje v listech Prahy 14 – zpravidla, když pořádá v Praze závody. Má modernizované webové stránky a pomalu začíná využívat prezentaci i na sociálních médiích – především na facebooku.

Lidskou složku sportovního klubu tvoří trenéři, předsedkyně klubu a tajemnice klubu. Do kontaktu s rodiči i dětmi, tzn. v podstatě zákazníky klubu, přicházejí všechny tři složky. Trenéři nejsou placeni a z odborného pohledu jsou všichni trenéry amatérskými přesto, že většina z nich má absolvované školení trenérů, ať už III. nebo II. třídy. Chybí zde ale alespoň jeden profesionální šéftrenér, který by odborně dohlížel na sestavování metodiky tréninkových plánů.

Proces se dá v tomto případě chápat jako průběh jednotlivých tréninkových složek. Ty mají ovšem každý den jinou podobu. Obecně lze říci, že tréninkové jednotky se skládají nejen z přípravy ve vodě, ale i ze suché přípravy v tělocvičně a v neposlední

řadě ze suché přípravy nazývané „počítání“, kde dochází k nacvičování sestav na suchu. Z toho plyne již zmiňovaná vysoká časová náročnost na provozování sportu na vrcholové úrovni.

Prezentace, neboli obecně řečeno povaha prostor, ve kterých je činnost provozována, není nijak v kompetencích sportovního klubu a ten ji nijak nemůže ovlivnit, prostory plaveckého bazénu si klub pouze pronajímá.

Konkurence sportovního klubu

Přímá konkurence, myšleno oddíly se stejným sportovním zaměřením, v blízkém okolí SK Neptun Praha není. Nejbližším klubem synchronizovaného plavání je oddíl v Kladně, ve kterém ale SK Neptun Praha vidí naopak spojence. Vzhledem k tomu, že v Kladně nejsou ideální podmínky, posílají své nadějně závodnice na hostování do Prahy, SK Neptun Praha tak rozšiřuje svoji členskou základnu a základnu potenciálních reprezentantek.

Jelikož se opět jedná o pražský sportovní klub, nepřímé konkurence je v okolí nepřehledné množství. Jen v blízkém okolí bazénu je 8 škol, každá z nich má vlastní tělocvičnu, ve které odpoledne probíhají volnočasové aktivity. Nijak podstatně však SK Neptun Praha neohrožují; ve smyslu úmyslného přebírání dětí apod.

Jelikož jde primárně u výběru sportu o rozhodnutí rodičů, vidí Kateřina Vostárková hlavní konkurenční výhodu v podobnosti synchronizovaného plavání s baletem, tancem či moderní gymnastikou, kde si pak plno matek plní skrze děti své nesplněné dětské sny. Jako další konkurenční výhodu vidí dostupnost MHD, kdy se rodiče nemusí starat o dovážení dětí, protože ty se na bazén pohodlně dostanou prostředky městské hromadné dopravy. Jako poslední konkurenční výhodu Kateřina Vostárková uvedla to, že v dnešní době se umění plavat považuje za jednu ze základních dovedností člověka a synchronizované plavání je podmíněné dobrými plaveckými schopnostmi.

5.3.3 Shrnutí dle oblastí SWOT

Výsledky z rozhovoru s Kateřinou Vostárkovou ukazují následující silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby SK Neptun Praha.

Silnou stránku vidí Kateřina Vostárková v trenéřské základně, kde všichni trenéři působí dobrovolně (neplaceně) a velmi si tedy cení toho, že jsou trenéři ochotni trávit svůj volný čas bezplatně na bazéně, většina pravidelně pětkrát týdně.

Slabou stránkou je určitě nedostatek finančních prostředků a s tím spojen i fakt, že v oddíle není jediný profesionální trenér, dalo by se říct šéftrenér, který by byl zaměstnancem klubu byť jen na poloviční úvazek, ale dohlížel by z odborné sportovní stránky na chod klubu a řídil by pod sebou všechny trenéry. To je úkol, který by Kateřina Vostárková ještě chtěla za svého působení předsedkyně klubu vyřešit, tedy sehnat a zaměstnat profesionálního, pravděpodobně zahraničního trenéra. Co se týče sportovní přípravy děvčat, jako nedostatečnou ještě vnímá suchou, nejen kondiční, přípravu, která je nezbytnou součástí synchronizovaného plavání – ovšem žádný z trenérů nemá dostatečné znalosti, aby byl schopný koncept suché přípravy, do které spadá fyzická kondice, baletní a akrobatická průprava, nácvik rytmu apod., připravit. I v tomto směru by bylo zapotřebí mít v klubu odborníka.

Velkou **příležitostí**, tak jako je to u všech sportů vázaných na plavecké bazény, je vybudování či uvolnění některého bazénu, ideálně na druhém konci Prahy, kde by Kateřina Vostárková chtěla vybudovat pobočku klubu. Tím by umožnila pravidelné tréninky synchronizovaného plavání dětem, které nebydlí v okolí Prahy 14, bez velkého dojíždění. Jedinou brzdou v tuto chvíli je tedy to, že neexistuje prostor, kde by se tato myšlenka dala zrealizovat.

S místem provozu je propojena i jedna veliká **hrozba**, které bude muset pravděpodobně klub v budoucnu čelit – a tou je změna provozovatele plaveckého bazénu v Hloubětíně, a tím pádem hrozící zhoršení podmínek, co se týče pronájmu – hrozí nejen zvýšení nájemného, ale také omezení hodin, kdy je celý bazén vyhrazený pouze pro tréninky synchronizovaného plavání. Další neméně významnou hrozbou je stále snižování trenéřské základny – dříve bylo běžné, že bývalé akvabely, které studovaly na VŠ pravidelně docházely na tréninky. Dnes je tomu jinak, děvčata již během studií preferují výdělečnou či odbornou činnost, a málo kdy jsou ochotny zbývající volný čas věnovat právě tréninkům synchronizovaného plavání.

5.4 TJ Tábor – oddíl synchronizovaného plavání

Oddíl synchronizovaného plavání byl pod tělovýchovnou jednotou Tábor založen v roce 1983. Stejně jako SK Neptun Praha, zajišťuje sportovní přípravu pro akvabely od počátků školní docházky, v této době ale pouze po kategorii juniorek. TJ Tábor kromě synchronizovaného plavání sdružuje ještě oddíl plavání a oddíl vodního póla.

5.4.1 Analýza stanov

Oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor stejně jako oddíl plavání TJ Bohemians Praha nemá svoje vlastní stanovy a řídí se dle stanov tělovýchovné jednoty (viz příloha 6.). Stanovy od roku 1990, kdy vešly v platnost, jsou nezměněné.

Přesto, že při sestavování nových stanov dle nového občanského zákoníku, nebude TJ Tábor úplně vycházet z těchto starých stanov, i zde jsem zkontrolovala všechny povinné části, které spolky ve stanovách musí mít uvedeny. Překvapivě zde chybí oficiální uvedení názvu – sice je na úvodní stránce stanov, jinde se však nevyskytuje. Taktéž zde není přesně určen statutární orgán. Sídlo, hlavní poslání a práva a povinnosti občanského sdružení jsou v pořádku.

Vzhledem k tomu, že stanovy jsou staré více jak 25 let, nedá se zcela očekávat, že jejich podoba by splňovala obsahové požadavky dnešní doby, podle kterých se v této diplomové práci řídím. První kapitola tvoří správně základní ustanovení, ale jak jsem již podotkla, není zde oficiálně uveden název tělovýchovné jednoty, a to spatřuji jako velmi hrubou chybu. Sídlo i právní postavení je zde uvedeno správně.

Další kapitola s názvem „Poslání a úkoly“ popisuje program v nejobecnější podobě a plně vystihuje nepodnikatelskou podstatu tělovýchovné jednoty.

Následuje kapitola zabývající se členstvím v tělovýchovné jednotě. Jednotlivé druhy členství jsou zde nepřehledně uvedeny v textu, který je sice rozdělen na jednotlivé body, ovšem na první pohled druhy členství vidět nejsou. U každého druhu jsou pak správně uvedeny podmínky vzniku členství. Samostatné body pak tvoří práva a povinnosti řádných členů a různé způsoby zániků členství, pro každý druh členství zvlášť.

Samostatnou kapitolu tvoří členské a oddílové příspěvky, způsob stanovení a způsob úhrady jednotlivých příspěvků. Jako jediný z analyzovaných sportovních klubů, to má TJ Tábor řádně ve stanovách popsáno.

Další kapitolou je kapitola, která v modelu stanov dle Čáslavové (2009; s. 83) není ani uvedena. Jde o kapitolu zabývající se disciplinárním opatřením. Jsou zde popsány praktiky, jak postupovat v případě prohřešku některého ze členů. Během rozhovoru s hlavní trenérkou, Ivou Kačerovou, jsem se ale dozvěděla, že v případě jakýchkoli excesů, se je oddíl snaží řešit mírnější cestou než přes smírčí komisi. Očividně jde tedy o zastaralý přístup z dob, kdy stanovy byly sepisovány.

Jelikož se jedná o tělovýchovnou jednotu, je nezbytné, aby se stanovy věnovaly i konkrétnějšímu popisu sportovních oddílů, který např. u stanov TJ Bohemians Praha chyběl. Je zde zmíněná autonomnost jednotlivých oddílů; způsob fungování; nejvyšší orgán oddílu, kterým je členská schůze, včetně jeho pravomocí; výkonný výbor oddílu a popis jeho pravomocí.

Následuje kapitola č. VII., která se zabývá už konkrétními orgány tělovýchovné jednoty, které jsou společné pro všechny výše zmíněné oddíly. Nejvyšším orgánem je členská schůze, u které jsou podrobně popsány její pravomoci a způsoby jejího scházení, stejně tak u následujících orgánů - valná hromada, výbor TJ v čele s předsedou, rada předsedů a kontrolní komise. Nikde však není oficiálně řečeno, který z těchto orgánů je orgánem statutárním.

Oddělenou kapitolu pak tvoří společná ustanovení o volbách a způsobu usnášení. V modelu stanov, kterým se řídím, je doporučeno, aby tyto informace byly součástí popisů jednotlivých orgánů. V tomto případě však nespátřuji problém v tom, že jsou uvedeny zvlášť, a to vzhledem k obsáhlosti a složitosti způsobené tím, že se jedná o tělovýchovnou jednotu.

Dále je zde ještě jednou podrobněji popsáno právní postavení, ke kterému je připojena kapitola pojednávající o majetku tělovýchovné jednoty. Jelikož tyto dvě části spolu souvisí, nespátřuji problém v tom, že jsou, pro mě nezvykle, spojeny v jednu kapitolu. Co mi zde ale neseďí, je to, že až v této kapitole je uvedeno, že za tělovýchovnou jednotu jedná jejím jménem výbor TJ – tato informace by určitě měla být už v kapitole zabývající se orgány jednoty se zdůrazněním, že se jedná o orgán statutární. Výčet majetku a zdroje finančního zabezpečení činnosti tělovýchovné jednoty zde jsou. Ovšem,

kdo má pravomoc manipulovat s majetkem a finančními prostředky, je zde uvedeno poměrně nepřehledně.

Hrubou chybou těchto stanov je, že v nich neexistuje kapitola pojednávající o zániku tělovýchovné jednoty, kde by byly určeny způsoby, kterými jde tělovýchovnou jednotu rozpustit.

Poslední kapitolu tvoří „Ustanovení přechodná a závěrečná“. Dle modelu je zde správně uveden datum podpisu stanov; je určeno, kdy stanovy nabývají platnost; že jakékoliv změny a doplňky stanov a s tím spojen i výklad stanov může provádět pouze členská schůze a konečně razítko tělovýchovné jednoty. Chybí symbolika tělovýchovné jednoty, o které je pouze zmínka v první kapitole stanov, a to ve smyslu užívání společné symboliky všemi členy jednoty.

5.4.2 Výsledky rozhovoru s hlavní trenérkou

Rozhovor jsem vedla s Ivou Kačerovou, která je jednou z hlavních trenérek, v oddíle působí již 23 let a aktivně se podílí na chodu celého oddílu synchronizovaného plavání.

Jak již bylo řečeno, oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor existuje víc jak třicet let. Působí na adrese, která je uvedena ve stanovách, tj. Kvapilova 2500 Tábor; korespondence (dopisy, maily) je ale směřovaná, pro usnadnění komunikace, přímo na vedoucí oddílu synchronizovaného plavání Moniku Michálkovou. Základna tohoto, stále ještě sdružení, se již dlouhodobě pohybuje okolo 50 členů včetně trenérů.

Právní úprava sportovního klubu

Stanovy TJ Tábor jsou poměrně staré – od roku 1990 neprošly žádnou úpravou. Tělovýchovná jednota Tábor včetně oddílu synchronizovaného plavání (který sám o sobě nemá právní subjektivitu) se přesto dle těchto stanov stále bez problémů řídí. I tak ale trenérka uvedla, že například co se týče disciplinárních trestů, nejsou řešeny tak přísně, jak je popsáno ve stanovách, zatím vždy zcela postačila domluva.

Hospodaření sportovního klubu

O účetnictví celé TJ Tábor se stará profesionální účetní, sídlící přímo na bazéně, přirozeně se tedy stará i o účetnictví oddílu synchronizovaného plavání. Po letošní sezóně funkcionáři chtějí poupravit fungování tohoto úseku – doposud bylo vedeno účetnictví hromadně pro celou tělovýchovu, tzn., že docházelo k vzájemnému dotování, např. pokud oddíl vodního póla nevybral dostatek finančních prostředků na členských příspěvcích, jejich pronájem bazénu byl doplácen z peněz oddílu synchronizovaného plavání; stejně tak je postupováno při pořizování nového vybavení. Účetní pak pouze orientačně mohla určovat hospodaření jednotlivých úseků. Proto by se mělo do další sezóny zavést opatření, kdy oddíly budou rozděleny na jednotlivá střediska, čímž se zamezí přelévání peněz z jednoho oddílu do druhého.

Oddíl synchronizovaného plavání i celá tělovýchovná jednota dodržují každoroční sestavování rozpočtu, Iva Kačerová upozorňuje na dodržování vyrovnaného rozpočtu. V případě, že hrozí ztráta, pružně reagují zvýšením členských příspěvků, snížením nákladů, apod. V tomto případě se mi taktéž nepodařilo získat konkrétní podobu rozpočtu, kterou bych mohla podrobněji rozebrat a přidat do příloh práce.

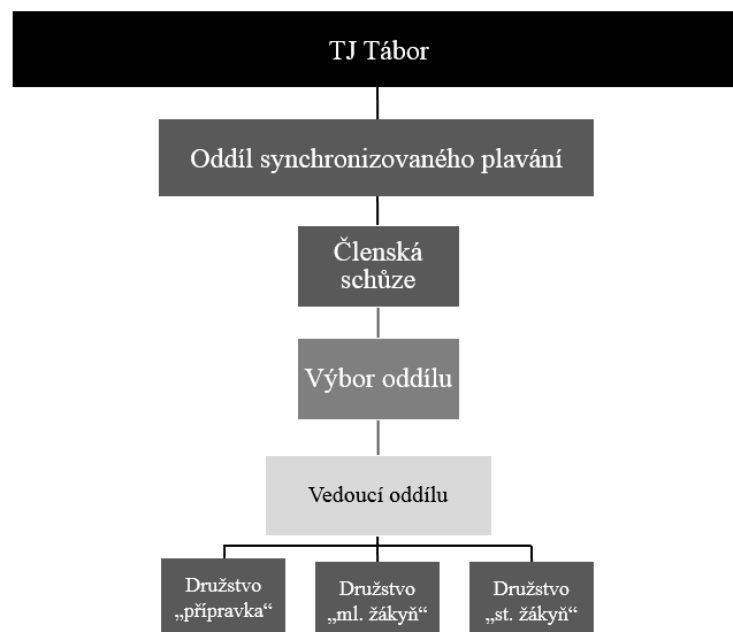
Přesto, že oddíl synchronizovaného plavání nevyvíjí žádnou další vedlejší hospodářskou činnost, daří se mu poslední dobou hospodařit ziskově, získané prostředky využívá především na nákup sportovního vybavení. Mezi finanční prostředky oddílu synchronizovaného plavání patří dotace na bazén od města Tábor, dotace od Jihočeského kraje na pořádání závodů; členské příspěvky a občasné sponzorské dary hradí víkendová soustředění. Sponzorské dary oddíl synchronizovaného plavání získává velmi obtížně vzhledem k nízké popularitě sportu v Táboře, sporty číslo jedna jsou fotbal a hokej, kam také jdou sponzorské příspěvky od většiny místních firem. Oddíl synchronizovaného plavání dosáhne pouze na sponzorské příspěvky z firem, kde působí rodiče jednotlivých členek oddílu.

Management sportovního klubu

Oddíl synchronizovaného plavání pod TJ Tábor a ani samotná tělovýchovná jednota nejsou spravovány podle jakéhokoli ustáleného modelu managementu. Jednotlivé oddíly TJ Tábor působí jako naprosto samostatné jednotky. Za oddíl synchronizovaného plavání zodpovídá vedoucí Monika Michálková, která nemá přímo vzdělání v oboru

managementu, ale má vystudován obor TVS na FTVS UK, tzn., že základy fungování a řízení sportovních klubů zná. Dále má každé družstvo svého hlavního trenéra, který se zodpovídá vedoucí oddílu a zároveň odpovídá za komunikaci s rodiči svých svěřenkyň – informace o trénincích, závodech, příspěvcích, atd. Stanovením sportovních cílů se zabývají všichni trenéři na pravidelných schůzích. Organizační struktura v oddíle synchronizovaného plavání existuje pouze neformální, vyplývá z postavení a zodpovědnosti jednotlivých trenérů. Mé zpracování organizační struktury oddílu na základě rozhovoru uvádím na obr. 9.

Obrázek 9: Organizační struktura oddílu synchronizovaného plavání TJ Tábor



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Oddíl se snaží získávat a následně pracovat se zpětnou vazbou od svého okolí. Co se týče průběhu tréninku a přístupu ke svěřenkyním, pořádají pravidelná setkání s rodiči na konci sezóny, kde s nimi hodnotí sezónu uplynulou a řeší zde věci, které se rodičům nelíbí a snaží se spolu s nimi najít cestu k řešení vzniklých problémů. Co se týče zpětné vazby sportovních výkonů děvčat, tak se trenérky o zpětnou vazbu zajímají pravidelně na každých závodech – zjišťují si názor rozhodčích na choreografie, techniku děvčat, atd. a následně se snaží do dalších závodů nedostatky zlepšit.

V dnešní době Iva Kačerová hodnotí chod klubu jako úspěšný. Po delší době, kdy oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor trpěl nedostatkem dětí, a tím pádem se ani neúčastnil většiny závodů; neměl dostatek finančních prostředků, sportovního vybavení, neexistovalo vlastní oddílové oblečení, atd.; se současnému vedení podařilo nalákat dostatek dětí a vrátit tak oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor zpět do hry. Zvýšil se objem finančních prostředků, klub získal potřebné vybavení, které je momentálně jedno z nejlepších v celé České republice a díky čemuž se i zlepšily sportovní výsledky sportovního klubu, který se opět po velmi dlouhé pauze umisťuje na závodech často na stupních vítězů.

Marketing sportovního klubu

Stejně jako u předchozího sportovního klubu synchronizovaného plavání je marketingové plánování v tomto oddíle taktéž opomíjeno. Tělovýchovná jednota Tábor do této oblasti svým oddílům nijak nezasahuje a nechává fungování čistě na nich. Iva Kačerová během rozhovoru sestavila podobu možného marketingového mixu, v praxi ho ovšem více méně neřeší. Dodala, že spíše než marketingový mix 7P vidí praktičtější marketingový mix 5P, tedy klasický marketingový mix 4P doplněný o položku „lidé“. Proces a prezentaci nevidí jako podstatné složky, nad kterými se zamýšlet.

Produkt – sportovní klub poskytuje trenérské služby v synchronizovaném plavání, žádnou vedlejší činnost v podobě plaveckých kurzů k tomu neposkytuje. Děvčatům se vedle toho snaží poskytnout pocit sounáležitosti v podobě oddílového oblečení, prezentace loga apod., což v minulosti neexistovalo.

Cena – oddíl se každoročně snaží při náboru získat co nejvíce nových členek, aby dokázal výši členských příspěvků udržet na minimální možné výši. K tomu si děvčata samostatně platí startovné a dopravu na závody.

Místo – oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor působí na jediném bazénu v Táboře. Jelikož ale parametry bazénu nejsou ideální, pořádají pravidelná soustředění na bazénu ve Strakonících nebo v Praze. Pro suchou přípravu využívají prostory tělocvičny, která se nachází v blízkosti tábořského bazénu.

Propagace – na bazénu v Táboře vlastní oddíl dvě nástěnky, kde informují širší veřejnost o výsledcích závodů, časech tréninků, termínů náborů, jsou zde taktéž odkazy na webové a facebookové stránky, které spravuje přímo Iva Kačerová. Na ně umisťují,

kromě výše zmíněných informací, ještě fotografie a různá videa ze závodů, aby sport více přiblížili potenciálním zájemcům o synchronizované plavání. Pravidelně taktéž v místních novinách vycházejí souhrny závodů, kterých se oddíl synchronizovaného plavání účastní.

Lidé – všechny trenérky oddílu jsou trenérkami amatérskými a neplacenými, přesto se snaží při každé možné příležitosti v daném oboru vzdělávat, ať už jde o školení trenérů pořádané svazem nebo různé tréninkové kempy, kam mají přístupy i trenérky dětí a mohou tak sdílet know-how svých zkušenějších kolegyň. Podmínkou trénování kategorie starších zákyň a starších je absolvované školení a licence trenéra minimálně III. třídy.

Konkurence sportovního klubu

Co se týče přímé konkurence, tak v celém Jihočeském kraji neexistuje žádný jiný klub synchronizovaného plavání na stejné úrovni. V Českých Budějovicích vznikl nový oddíl, ten se však nepohybuje na vysoké výkonnostní úrovni a jedná se spíše o rekreační synchronizované plavání. V oblasti sportovních výkonů tak posuzují konkurenci po celém území České republiky.

5.4.3 Shrnutí dle oblastí SWOT

Výsledky z rozhovoru s Ivou Kačerovou ukazují následující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby oddílu synchronizovaného plavání TJ Tábor.

Nejvýraznější **silnou stránku** vidí Iva Kačerová v kolektivu, který v oddíle je. Učí své závodnice týmovému přístupu a vzájemné spolupráci, přesně v duchu kolektivního sportu. Další silnou stránku vidí ve výsledcích, kdy se oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor v poslední době daří umisťovat na medailových pozicích, díky čemuž stoupá popularita tohoto sportu v celém kraji.

Mezi výrazné **slabé stránky** oddílu patří nízký počet trenérů. Při časové náročnosti, kterou si synchronizované plavání v trénincích nárokuje, je těžké v dnešní době sehnat dostatečný počet dobrovolných trenérů. Zásadní slabou stránkou je mělký bazén, který nesplňuje svými parametry požadavky synchronizovaného plavání, a tak

starší (vyšší) závodnice polovinu figur nemohou nacvičovat. Menší slabé stránky, které se týkají spíše podstaty tohoto sportu než samotného oddílu, jsou již zmíněná časová náročnost přípravy a věkové omezení začátku trénování – holčičky starší 8 let již není možné přijmout, chybí jim potřebné základy, které při nedostatku trenérů není možné dohnat; klub tak přichází o plno potenciálních členek.

Příležitostí je stejně jako u oddílu plavání TJ Bohemians Praha a SK Neptunu Praha výstavba nového bazénu splňujícího potřebné parametry v blízkém okolí.

Hlavní **hrozbou** je pro oddíl synchronizovaného plavání TJ Tábor stále více nově vznikajících sportovních klubů a volnočasových kroužků v jejich blízkém okolí, teď k nim dojíždějí členky klidně ze 30km vzdáleného okolí, to by se však mohlo brzy změnit a oddíl by tak přišel o svou členskou základnu.

5.5 SK Příbram Bobcats

Sportovní klub amerického fotbalu Příbram Bobcats byl založen roku 1995. Před současným názvem Příbram Bobcats klub působil pod názvy Příbram Rams a Dobříš Bobcats. Kromě seniorského týmu dospělých v současnosti zastřešuje také velmi úspěšný program nekontaktní varianty fotbalu, tzv. flag football, který je vhodnou přípravou pro hráče mladších 15 let.

Samostatnou část klubu tvoří tým roztleskávaček, které se, kromě vystoupení na zápasech, účastní svých tanečních soutěží.

Příbram Bobcats v současné době zažívá nejúspěšnější období v historii klubu, kdy se mu díky nově přichozím hráčům podařilo dvakrát za sebou zúčastnit finále ligy.

5.5.1 Analýza stanov

Sportovní klub amerického fotbalu Příbram Bobcats má již sice rozpracované nové stanovy, ty však ještě nejsou ve finální podobě a nejsou zatím schváleny. Proto jsem pro potřeby této diplomové práce pracovala ještě se stanovami starými (příloha 7), které byly platné pro občanské sdružení, a prezidentovi klubu jsem pouze připomínkovala návrh stanov nových.

Z právního hlediska, stanovy původního občanského sdružení, obsahují všechny povinné prvky – mají uveden jak název, tak sídlo sportovního klubu, je zde specifikováno účel založení - v tuto chvíli stále ještě občanského sdružení, práva a povinnosti členů klubu, i je zde specifikován statutární orgán, ovšem ne výrazně, pouze v textu článku právní subjektivity sdružení.

Oproti modelovému vzoru stanov, kde je první kapitola nazvána jako Základní ustanovení, jsou stanovy rozděleny do článků, kde počáteční článek stanov SK Příbram Bobcats nese titul „Název a sídlo klubu“, jelikož nic jiného než název a sídlo neobsahuje. Srozumitelnější by bylo, kdyby zde bylo uvedeno i právní postavení sdružení, tomu je však věnována samostatná kapitola ke konci stanov.

Následuje kapitola zabývající se hlavním posláním sportovního klubu. Je zde popsán cíl klubu jak v obecné formě, tak jsou zde rozepsány hlavní úkoly, které z tohoto hlavního cíle vyplývají.

Další kapitoly se správně věnují členství v klubu. Jednotlivá témata jsou však zbytečně rozdělena do několika kapitol, nepovažuji to však za zásadní chybu. V první části jsou popsány druhy členství včetně jejich vzniku a zániku. U řádného členství bych však ještě více dopodrobna specifikovala podmínky vzniku členství. Následuje kapitola týkající se členských poplatků, ty bych zařadila do další kapitoly zabývající se základními právy a povinnostmi členů, pod které spadá povinnost platit členské příspěvky. Stanovy se zde zabývají pouze stanovením výše poplatků, není zde však stanovena splatnost a způsoby placení. Samostatná kapitola „Základní práva a povinnosti členů“ se tomuto tématu věnuje velmi obecně. Jednotlivé konkrétní pravomoci a povinnosti zde chybí.

Orgány sdružení jsou taktéž uvedeny každý v samostatném článku, a tím pádem zde chybí obecný popis uspořádání orgánu sportovního klubu. Je zde jasně specifikovaný nejvyšší orgán, kterým je valná hromada, není zde však přesně řečeno, co tvoří orgán statutární – ze stanov však následně vyplývá, že statutárním orgánem je předsednictvo sdružení v čele s prezidentem klubu (ve článku zabývající se právní subjektivitou). U orgánů je dostatečně popsán způsob volby členů, svolávání schůzí, usnášeníschopnost i kompetence jednotlivých orgánů.

Následuje článek, který je oproti modelovým stanovám navíc. Informuje o existenci směrnic sportovního klubu a popisuje způsob jejich využívání, včetně toho, že nesmí být v rozporu s žádnou částí stanov.

U hospodaření klubu jsou správně popsány prostředky zajišťující chod organizace a podrobný popis toho, kdo je oprávněn s majetkem sdružení manipulovat. Chybí však výčet majetku sportovního klubu.

V následujícím článku je jasně řečena podmínka zániku sdružení včetně případné změny stanov, která se teď klubu v nejbližší době týká.

Výklad stanov je uveden v samostatné kapitole, model stanov však doporučuje shrnout to v závěrečném ustanovení stanov, spolu s datem podpisu stanov a datem, kdy nabývají na platnosti, případně s určením symboliky klubu; to vše však u těchto stanov postrádám, jelikož mi pravděpodobně nebyla dodána jejich poslední strana.

5.5.2 Výsledky rozhovoru s prezidentem

Ve sportovním klubu Příbram Bobcats jsem vedla rozhovor přímo s prezidentem klubu, panem Bohuslavem Romem, který má na starosti chod celého klubu.

Klub amerického fotbalu Příbram Bobcats byl založen roku 1995 bývalým hráčem pražského klubu Prague Panthers Martinem Dlouhým. Působí sice v Příbrami, jak je uvedeno ve stanovách i v názvu, nepůsobí ale přímo na adrese, která je ve stanovách uvedena – družstvo trénuje na hřišti Marilla Příbram. Členská základna čítá v průměru 110 členů.

Právní úprava sportovního klubu

V době, kdy byl klub amerického fotbalu v Příbrami zakládán, zde pan Rom ještě nepůsobil, nebyl si tedy jistý, jaký způsobem zakladatelé dávali dohromady stanovy, každopádně finální podoba stanov byla kontrolována právníky.

Stanovy tohoto sportovního klubu jsou stanoveny podle potřeb klubu, tzn., že klub se podle nich plně řídí. V případě potřeby detailnějšího návodu má klub k dispozici ještě směrnice, které tyto stanovy rozvádějí.

Jak již bylo řečeno v rozboru stanov – klub amerického fotbalu Příbram Bobcats již má téměř zcela vypracované stanovy nové, odpovídající potřebám spolku. Ve srovnání s původními stanovami občanského sdružení jsou mnohem podrobnější a aktualizované, je tedy vidět odlišný přístup současného vedení klubu oproti původnímu, které klub zakládalo před 20 lety. Nové stanovy vypadají mnohem funkčněji.

Hospodaření sportovního klubu

Klub amerického fotbalu SK Příbram Bobcats, stejně jako předešlé kluby, využívá pro potřeby účetnictví externí účetní.

Rozpočet klubu je řešen pravidelně každý rok. Jeho sestavení záleží na ambicích klubu, tedy na stanovení jeho sportovních cílů. Je stanovován především na základě výše nájmu za tréninkovou plochu a pokrytí nákladů na hlavního trenéra – jeho ubytování, apod. Bohužel ani v tomto případě se mi nepodařilo získat konkrétní podobu rozpočtu klubu.

Příbram Bobcats kromě své činnosti definované ve stanovách nevyvíjí žádnou další podnikatelskou činnost.

Sportovní klub je financován především z prostředků, které získává od svých sponzorů. Na rozdíl od předešlých zmíněných menších klubů, Příbram Bobcats využívá sponzorství již spíše na úrovni profesionálních klubů, s tím je ale i spojené riziko, že si některý ze sponzorů spolupráci rozmyslí, a tím existenčně klub ohrozí. Oproti ostatním zmíněným klubům členské příspěvky tvoří menší podíl na zdrojích financování – především v mužské kategorii, kde je tým tvořen mnoha hráči, kteří nejsou z Příbrami a dojíždí, tím pádem mají členské příspěvky odpuštěny jako částečnou kompenzaci nákladů na dopravu. Dále klub amerického fotbalu využívá grantů a dotací od města a kraje.

Management sportovního klubu

Vedení SK Příbram Bobcats se neřídí žádným zavedeným standardem řízení a to přesto, že prezident klubu má vystudovaný sportovní management na vysoké škole. I tak zde mají jasně stanovené úkoly a procesy, kdo co má na starosti a za co zodpovídá.

Prezident klubu se stará o finanční stránku – především shánění sponzorů, s tím spojené propagační akce klubu, apod. Trenéři pod vedením hlavního trenéra mají na starosti sportovní stránku, především stanovení sportovních cílů, přípravu tréninků, shánění externích hráčů. Všichni trenéři klubu pracují na svém vzdělání a neustále si zvyšují trenérské licence. Ostatní členové, včetně hráčů A týmu, pomáhají s ostatní činností klubu – tvorba juniorského programu, příprava utkání a taktéž se snaží oslovovat sponzory, na kterých je klub velmi závislý.

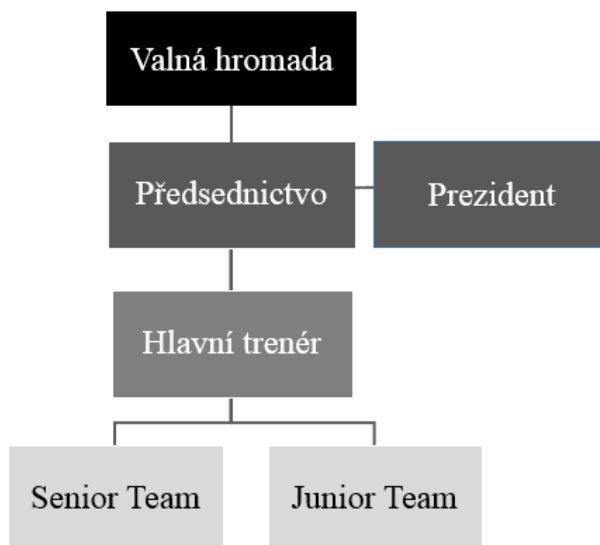
Přesto, že se jedná o méně populární sport, jednou z hlavních zpětných vazeb klubu je odezva v médiích, především v tisku. Dále se klub snaží naslouchat svým fanouškům, především prostřednictvím sociálních sítí.

Organizační struktura klubu SK Příbram Bobcats na rozdíl od ostatních klubů existuje i ve formální podobě, nemají ji však nikde graficky znázorněnou a popsanou, proto jsem ji znázornila sama na obr. 10.

Bohuslav Rom hodnotí chod klubu jako úspěšný i vzhledem k tomu, že se klubu daří získávat sponzory a finanční prostředky na neustálý rozvoj a nákup hráčů, který se

jim vyplácí, jelikož již druhý rok za sebou se SK stal finalistou UnderArmour Czech Bowl, což je fakt, který jim získává další partnerské kontakty.

Obrázek 10: Organizační struktura SK Příbram Bobcats



Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Marketing sportovního klubu

Marketing v tomto klubu není až tak opomíjenou složkou, jako u klubů předešlých, přesto klub nemá jasně nastavený a definovaný marketingový plán. Je to dáno nejspíš tím, že zde není žádný specialista, nebo alespoň člen, který by měl za celou oblast zodpovědnost, ale stará se o ni prezident klubu ještě vedle svých hlavních povinností.

Co se týče marketingového mixu, tak Bohuslav Rom zdůraznil především práci s produktem, propagací a místem. Přesto se pokusil doplnit zbytek mixu do 7P.

Hlavním **produktem** SK Příbram Bobcats je zajištění tréninkové přípravy A-týmu mužů. Další částí je pak nekontaktní varianta amerického fotbalu, která je vhodnou přípravou pro hráče mladších 15 let a klub si tak může vychovávat své hráče do seniorského týmu již od útlého věku. Pro klub je to velkou výhodou, jelikož má možnost přilákat plno malých dětí, které se rozhodují, jakému sportu se budou věnovat a nemusí tak shánět rovnou hotové hráče přímo pro americký fotbal.

Propagací se klub zabývá intenzivně, jelikož na rozdíl od ostatních analyzovaných klubů (kromě I. ČLTK Praha) hojně využívá podpory sponzorů, a tím pádem se musí snažit - co se propagačních akcí týče, aby jim mohl nabídnout dostatek

prostoru ke zviditelnění. Ke komunikaci hojně využívá sociální média, především facebook a své webové stránky. Dále se pak vyskytují zmínky o klubu v místním tisku a v době finále ligy často i v televizi.

Místem působení SK Příbram Bobcats je sportovní areál Marilla Příbram, kde trénuje taktéž např. prvoligový fotbalový klub 1. FK Příbram. Hřiště je tedy schopné uspokojit všechny potřeby klubu. Dostupnost sportovního areálu je velmi dobrá, přímo u areálu je autobusová zastávka i velké hřiště.

Cena se týká především členských příspěvků. Ty jsou stanovovány v momentě, kdy klub dokáže přibližně určit náklady na sezónu tak, aby je byly schopné pokrýt. Jak již bylo výše řečeno, hráčům, kteří do Příbrami dojíždí, jsou členské příspěvky odpuštěny jako částečná kompenzace výdajů na dopravu.

Co se týče **personálního zajištění**, tak klub zastřešují lidé s potřebným vzděláním v dané problematice. Prezident klubu je absolvent oboru Sportovní management. Všichni trenéři mají trenérské licence a neustále pracují na jejich zvyšování, k čemuž jim klub zajišťuje potřebné podmínky.

Na **proces** (průběh a sestavování) tréninkových jednotek dohlíží vzdělání a zkušení trenéři, kteří zajišťují dostatečnou profesionalitu.

Prostředí, ve kterém SK Příbram Bobcats realizuje svoji činnost, není v jeho vlastnictví, není tedy možné, aby napřímo mohla ovlivňovat **prezentaci** prostředí, kde působí. Jak bylo řečeno, jedná se o areál, kde působí i prvoligový fotbalový klub, díky tomu je areál udržován ve velmi dobrém stavu.

Konkurence sportovního klubu

SK Příbram Bobcats nemá ve svém okolí žádného přímého konkurenta. Přesto však Bohuslav Rom vnímá dopad ostatních volnočasových aktivit, které v Příbrami fungují a s tím i spojený úbytek zájmu o vrcholový sport, který je ještě podpořen dnešní dobou – především čím dál tím větší leností dětí.

V současnosti klub jako svoji konkurenční výhodu využívá především to, že se dvakrát za sebou účastnil finále ČAAF s přímým přenosem v České televizi a s poměrně velkou publicitou (na poměry menšinového sportu). Další výhodou je zaručeně taktéž 20 letá tradice. To vše dodává klubu na profesionalitě a důvěryhodnosti.

5.5.3 Shrnutí dle oblastí SWOT

Výsledky z rozhovoru s Bohuslavem Romem ukazují následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby klubu amerického fotbalu SK Příbram Bobcats.

Jako **silnou stránku** vidí pan Rom především 20 letou historii sportovního klubu a s tím spojenou tradici, která je v Příbrami u amerického fotbalu určitě velkým plusem. Další silnou stránkou klubu amerického fotbalu jsou dobré sportovní výsledky jak v kategorii mládežnické, tak v kategorii dospělé, kdy se letos účastnil finále ligy amerického fotbalu Under Armou Czech Bowl – na samotný vrchol amerického fotbalu se ale v České republice Příbram Bobcats pravděpodobně v nejbližší době nedostane.

Slabou stránkou je bezpochyby členská základna klubu. V průměru má 110 členů všech věkových kategorií, což považuje prezident za velmi malé číslo. U mužského týmu je pak velkým problémem to, že málo hráčů tohoto týmu je přímo příbramských – s tím jsou pak spojeny členské příspěvky, nepřibramští hráči jsou od nich osvobozeni jako kompenzaci za náklady na cestování.

Příležitostí pro sportovní klub amerického fotbalu působícího v Příbrami jsou především dotace města. Momentálně klub usiluje o zařazení do první skupiny dotačního řízení města. V případě, že by se to klubu Příbram Bobcats povedlo, navýšil by se jim rozpočet o více než dvojnásobek, s tím by bylo samozřejmě v první řadě spojeno zlepšení tréninkových podmínek a tím i možnost dosáhnout na současného favorita Prague Black Panthers.

S financemi je spojena i nejvýraznější **hrozba** tohoto klubu. V dnešní době je Příbram Bobcats velmi závislý na svých sponzorech. Pokud by se jakýkoli ze současných sponzorů rozhodl spolupráci ukončit, dostal by se klub, vzhledem ke způsobu financování, do existenčních problémů.

6 SYNTETICKÁ ČÁST

Podstatu syntetické části tvoří obecné manažerské standardy, které vychází z analýzy již existujících pěti sportovních klubů, které jsou neziskovými organizacemi a jsou převážně založeny zatím ještě jako občanská sdružení, a na základě analýzy zákonů. Tyto standardy slouží k bezpečnému zakládání sportovních klubů ve formě neziskové organizace typu spolku.

Standardy jsou rozděleny do čtyř základních částí, z nichž každá část obsahuje upozornění na momenty, v kterých kluby nejčastěji chybují, případně které nejsou řešeny na dostatečné úrovni a na které by si měli zakládající dát pozor.

Grafickým zpracováním těchto manažerských standardů byl vytvořen manuál, který může mít v budoucnu praktické využití, tvoří přílohu 1.

Standardy i manuál byly sestaveny jako přehledný pomocník při zakládání sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku, jedná se však o instrukční výtah a jeho nedílnou součástí je kapitola č. 3 „Teoretická východiska“ této diplomové práce (Založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace typu spolku, Roubíčková, 2015), která rozebírá danou problematiku podrobněji.

6.1 Právní úprava sportovního klubu

Shrnutí všech právních povinností, které musí zakládající členové sportovních klubů ve formě neziskové organizace typu spolku splnit a upozornění na riziková místa, ve kterých dělají kluby nejčastěji chyby.

6.1.1 Právní povinnosti založení

- spolek může být založen minimálně třemi osobami;
- spolek vzniká registrací stanov ve spolkovém rejstříku Ministerstva spravedlnosti,
 - o návrh lze podat v listinné nebo elektronické podobě na www.justice.cz;
- stanovy ze zákona musí obsahovat tyto části: název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu,
 - o název spolku musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“;
- doporučená struktura stanov:
 - I. **Základní ustanovení** – název, sídlo spolku, postavení právnické osoby.
 - II. **Hlavní poslání** – cíl spolku neboli nepodnikatelská podstata účelu založení.
 - III. **Členství ve spolku** – vznik členství, všechny druhy členství včetně jejich podmínek a zánik členství.
 - IV. **Práva a povinnosti členů** včetně podmínek členských příspěvků.
 - V. **Orgány spolku** – nejvyšší orgán (členská schůze / valná hromada), statutární orgán (předseda / výbor), případně další orgány spolku – funkční doba, způsob volby členů orgánů, svolávání schůzí, pravomoci orgánů, odpovědnost orgánů.
 - VI. **Majetek a hospodaření spolku** – výčet zdrojů financování, soupis majetku a určení osoby oprávněné s finančními prostředky nakládat.
 - VII. **Zánik spolku** – podmínky, za kterých může spolek zaniknout, způsob určení případného likvidátora.
 - VIII. **Závěrečná ustanovení** – datum schválení stanov, datum platnosti stanov, postup v případě rozporů ve výkladu stanov, symbolika spolku a její užití včetně vzoru razítka.

6.1.2 Riziková místa a tipy pro „Právní úpravu sportovního klubu“

- nesprávné vydefinování názvu - v názvu nezapomenout na slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ či zkratku „z.s.“ ;
- opomenutí právní definice sportovního klubu - v základním ustanovení nezapomenout na definici právního postavení spolku, jinými slovy, že se jedná o spolek, který má postavení samostatné právnické osoby;
- nepřesná definice možného členství – u členství neopomenout žádný druh členství, u všech druhů popsat stejně podrobně vznik, podmínky i zánik členství;
- nedostatečně specifikované členské příspěvky – především způsob určení jejich výše a plnění;
- nejasná definice statutárního orgánu – pozor na jasnou definici, který orgán je orgánem statutárním a zda se jedná o orgán individuální (předseda) či o orgán kolektivní (výbor);
- nedostatečný popis fungování orgánů – u všech orgánů stejně detailně definovat jejich funkční období, způsob volby členů, svolávání schůzí, jejich pravomoci, apod.;
- opomenutí výčtu majetku - v kapitole hospodaření nezapomenout na výčet majetku spolku a také sepsat podmínky s jeho manipulací;
- opomenutí postupu v případě rozporu ve výkladu stanov – uvést v závěrečném ustanovení;
- opomenutí symboliky – uvést detailní specifikaci a pravidla manipulace s ní.

Všechny analyzované kluby se víceméně řídí stanovami, proto doporučuji sestavení stanov nepodcenit a dostatečně se jim věnovat tak, aby splňovaly všechny pro klub potřebné informace. Právní pomoc využily všechny analyzované kluby, proto také doporučuji minimálně před registrací stanov jejich konzultaci s odborníky.

6.2 Hospodaření sportovního klubu

V následujících kapitolách shrnuji základní body týkající se sportovních klubů v neziskové sféře v oblasti jejich hospodaření a finančního řízení a dále upozorňuji na riziková místa a uvádím tipy, jak se jich vyvarovat.

6.2.1 Souhrn základních bodů hospodaření a daňových povinností

- podrobná specifikace hlavní činnosti, která je vykonávána v rámci hlavního poslání sportovního klubu, jejíž příjmy nejsou zdanitelné;
- případné promyšlení vedlejší (hospodářské) činnosti, která je již zdanitelná - pronájem sportovního zařízení, reklamní činnost, prodej sportovních potřeb, apod.
 - o v případě realizace hospodářské činnosti je potřeba zřídit příslušná živnostenská oprávnění;
- sestavení finančního rozpočtu na rok:
 - o plán nákladů - náklady na sportovní zařízení, mzdy zaměstnanců, odměny trenérů, náklady na konkrétní sportovní činnost, apod.,
 - o plán příjmů z hlavní činnosti
 - stanovení výše členských příspěvků,
 - zajistit všechny možné dotace a granty – ze státního rozpočtu, z krajů a obcí, ze svazu, z fondu Evropské unie,
 - o plán příjmů z vedlejší činnosti
 - příjmy z prodeje propagačních materiálů, sportovního zboží, z pronájmu sportovního zařízení, z prodeje vstupného,
 - sponzoring – zvážit možnosti uzavření sponzorských smluv; vzhledem k daním je nutné rozlišit sponzoring buď jako prodej reklamy (zdanitelný příjem), nebo jako poskytnutí daru (nezdanitelný příjem);
- daňová povinnost spolků:
 - o daň z příjmu právnické osoby
 - netýká se činností vyplývajících z poslání sportovního klubu (v případě, že příjmy nepřevýší náklady),

- vedlejší (hospodářská) činnost je zdaňována stejně jako u podnikatelských subjektů – 19 %,
- základ daně lze snížit až o 30 %, maximálně však o 1 mil. Kč, pokud takto získané prostředky budou krýt náklady související s činností ve třech následujících letech,
 - v případě, že 30% snížení činí méně než 300 tis. Kč, lze odečíst částku až ve výši 300 tis. Kč, maximálně však do výše základu daně,
- daňové přiznání není třeba podávat v případě provozování pouze hlavní činnosti, tzn., sportovní klub nemá příjmy, které jsou předmětem daně,
- daň z přidané hodnoty:
 - klub **neprovozuje** ekonomickou činnost, není osobou povinnou k dani, nemusí sledovat svůj obrat; **nevzniká** povinnost registrovat se jako plátce DPH,
 - klub **provozuje** ekonomickou činnost, je osobou povinnou k dani, musí sledovat svůj obrat - **nepřekročí** částku 1 mil. Kč za 12 bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců - osvobozen od povinnosti k odvedení daně; **nevzniká** povinnost registrovat se jako plátce DPH,
 - klub **provozuje** ekonomickou činnost, je osobou povinnou k dani, musí sledovat svůj obrat - **překročí** částku 1 mil. Kč za 12 bezprostředně po sobě jdoucích kalendářních měsíců - je povinen odvést daň; **vzniká** povinnost registrovat se jako plátce DPH,
- daň z nemovitých věcí
 - daň z pozemků ve vlastnictví spolku na území ČR – osvobozeny od daně v případě, že nejsou využívány k podnikatelské činnosti,
 - daň ze staveb a jednotek ve vlastnictví spolku na území ČR – osvobozeny od daně v případě, že nejsou využívány k podnikatelské činnosti;
- daň silniční
 - povinnost odvádět daň vzniká spolkům v případě, že vozidlo využívají k činnosti, ze které vzniká povinnost platit daň z příjmů, jinak jsou spolky od této daně taktéž osvobozeny.

6.2.2 Riziková místa a typy pro „Hospodaření sportovního klubu“

- nejasné odpovědnosti za proces sestavování a schvalování rozpočtu – ohlídat, aby se již ve stanovách určilo, kdo schvaluje rozpočet a kdo se podílí na jeho sestavování;
- opomenutí podpisových práv a určení osob odpovědných za manipulaci s finančními prostředky – nezapomenout na určení podpisových práv a určení osob, které jsou oprávněny s finančními prostředky klubu manipulovat – toto uvést i do stanov;
- nedodržování a kontrola finančního plánu – pravidelně (minimálně měsíčně) vyhodnotit stav příjmů a výdajů sportovního klubu a činit případná opatření – půjčka, aktivní hledání členů nebo sponzorů, snížení nákladů, apod.).

Všechny analyzované kluby, i na té nejnižší úrovni, pro vedení hospodaření, respektive účetnictví využívají externí podpory odborníků – pokud tedy jím není některý ze členů vedení klubu, vřele ho doporučuji využít.

Rozpočet sportovních klubů je důležité držet jako vyrovnaný, či přebytkový. Je vhodné ho stanovovat před začátkem sezóny, poté, co budou klubu známy výše všech nákladů (nájem sportovního zařízení, náklady na soutěže – po sestavení sportovních plánů, atd.) a je vhodné ho měsíčně aktualizovat.

Analyzované kluby ke svému financování využívají především tyto granty a dotace, které vřele doporučuji:

- municipální granty – ohlídat možnost získání finančních prostředků od města, kraje i obce;
- dotace stanovené loterijním zákonem – otázkou je, jak bude možné tyto prostředky čerpat v budoucnu (vzhledem k vývoji v ČR);
- státní dotace – získávání prostředků z neinvestičních (I – Sportovní reprezentace ČR; II – Sportovně talentovaná mládež; III – Všeobecná činnost) i investičních programů (IV – Údržba a provoz sportovních zařízení; V – Organizace sportu).

Čtyři z pěti analyzovaných klubů neprovozují vedlejší (hospodářskou) činnost. Potřebné finanční prostředky, které by normálně získaly hospodářskou činností, nahrazují tak, že volnočasové kroužky, které by se daly považovat za komerční, vedou taktéž jako

sportovní činnost a své „zákazníky“ vedou jako členy sportovního klubu, kteří hradí členské příspěvky, díky tomu se na tyto finanční prostředky nevztahuje daňová povinnost.

Sponzoring sportovních klubů je na této úrovni klubů velmi obtížný, především se jedná o spolupráci s rodiči členů sportovního klubu, proto je doporučuji pravidelně obesílat. V případě, že klub působí mimo území hlavního města Prahy, je více pravděpodobné, že se podaří získat podporu od některé z regionálních firem – snaha získat sponzora by měla být pravidelnou činností klubu, vykonávanou několikrát do roka.

6.3 Management sportovního klubu

V této kapitole shrnuji sekvenční funkce, které považuji jako ideální pro uspokojení potřeb sportovních klubů typu spolku v oblasti managementu. Stejně jako v předešlých situacích upozorňuji na problematická místa a uvádím tipy jak jim čelit.

6.3.1 Nejdůležitější úkoly v oblasti managementu

Optimální nastavení sportovního klubu se skládá z pěti sekvenčních funkcí:

- Plánování
 - určení cílů a postupů k jejich dosažení, rozdělení na ekonomické, sportovní a sociální;
 - do plánování spadá i sestavení rozpočtu (viz. Hospodaření sportovního klubu);
 - definování cílových skupin – sportovci + trenéři (členové sportovního klubu), sponzoři, fanoušci, zákazníci sportovního zařízení, atd.
- Organizování
 - účelné přiřazení činností a zdrojů jednotlivým pozicím v klubu, které zajistí splnění cílů plánování;
 - formální organizační struktura – u spolků je povinnost mít pouze nejvyšší (členská schůze / valná hromada) a statutární (předseda / výbor) orgán, zbytek orgánů / pozic je na volbě každého zvlášť;
 - definice dalších pozic např.: trenéři, rozhodčí, sportovci.
- Personalistika
 - výběr a rozmístění pracovníků na jednotlivé pozice (v oblasti neziskových organizací jde především o dobrovolnost, tzn. výběr personálního zajištění klubu je z dobrovolníků, kteří se chtějí na chodu klubu podílet);
 - případné placené pozice ke zvažení: účetní, pokladník, šéftrenér;
 - manažer klubu má na starosti: výběr a rozmístění pracovníků; způsob hodnocení; zajištění rozvoje a rekvalifikaci (školení trenérů, rozhodčích, apod.); dohlížení na plnění plánovaných úkolů jednotlivých složek.
- Vedení
 - definování jasných odpovědností a pravomocí, nadřízenosti a podřízenosti;

- v oblasti sportu ve vztahu trenér – sportovec je využívána metoda koučování, kdy dochází k ovlivňování výkonu tak, aby byl podán maximální výkon sportovce.
- Kontrolování
 - kontrola plnění cílů a následná korekce:
 - v oblasti ekonomický cílů – kontrola pomocí rozpočtu – plány v numerické podobě,
 - v oblasti sportovních a sociálních cílů – výsledky v soutěžích, nárůst/pokles členské základny, nárůst/pokles fanoušků, spokojenost členů i fanoušků.
- Práce se zpětnou vazbou
 - vyhodnocení stavu členské základny – růst nebo pokles;
 - vyhodnocení požadavků fanoušků, členů či jejich zákonných zástupců, zpětnou vazbu od odborného okolí – doporučení svazu, jiných odborníků, apod.

6.3.2 Riziková místa a tipy pro „Management sportovního klubu“:

- podceňování a opomíjení systémového přístupu k řízení – doporučuji užívat zmíněný systémový přístup k managementu, který zaručí, že nebude opomenuta žádná podstatná část řízení sportovního klubu;
- nepřesné definování odpovědné osoby za chod sportovního klubu – doporučuji určit osobu odpovědnou za chod sportovního klub, ať už půjde přímo o prezidenta klubu, předsedu klubu nebo manažera, volba je čistě na potřebách klubu, musí však být jasné, kdo je touto odpovědnou osobou a je na zvážení, především na základě velikosti klubu, zda na řízení a dohled nad klubem bude stačit pouze jedna osoba, nebo ne;
- vágní definování ekonomických, sportovních a společenských cílů – doporučuji stanovit měřitelné cíle a konkrétní odpovědné osoby za jejich stanovení, plnění a kontrolu,

- stanovení sportovních cílů doporučuji dělat za přítomnosti všech trenérů, nebo alespoň hlavních trenérů, kteří vědí, co je možné v dané sezóně dosáhnout v každé kategorii;
- nedůsledná práce s manažerskými nástroji – doporučuji pravidelné schůze, alespoň dvakrát do roka s celým realizačním týmem sportovního klubu, ne pouze vedení, které by se mělo scházet především nad ekonomickými cíli pravidelněji,
 - zde by měl každý úsek podat raport vedení o svém fungování a mít připravené případné problémy k řešení;
- špatná součinnost trenérů – u každé kategorie doporučuji mít jednoho hlavního trenéra, který bude mít na starosti ostatní trenéry ke svému družstvu a bude se zodpovídat šéftrenérovi,
 - každý sportovní klub má mít alespoň jednoho placeného, zaměstnaného trenéra – šéftrenéra – který je odborníkem v dané oblasti a může tak řídit pod sebou dobrovolné trenéry, dohlížet na jejich činnost a především je vést a předávat jim své zkušenosti z oboru,
 - pro dobrovolné trenéry musí vedení klubu získat alespoň symbolickou finanční odměnu, neboť v dnešní době je obtížné získat dobrovolné trenéry, trenérů je málo a sportovní klub musí věnovat dostatečnou pozornost tomu, jak je k sobě nalákat;
- podceňování a přezírání zákonných zástupců členů klubu – doporučuji pravidelné setkávání s rodiči členů klubu a vyžádání zpětné vazby.

6.4 Marketing sportovního klubu

V poslední oblasti vycházím z předpokladu, že výstupem organizovaného marketingu by měl být marketingový plán a zde tedy shrnuji základní kroky k sestavení tohoto plánu. Následuje upozornění na kritická místa, kde může dojít k problémům a doporučení, jak jim předcházet.

6.4.1 Základní úkoly v marketingové činnosti

Marketingový plán vychází z vize a cílů a je tvořen pěti základními kroky:

- I. Situační analýza – jednoduchá SWOT analýza, případně analýza konkurence
 - V případě potřeby detailnějšího zpracování lze využít pro analýzu vnitřní prostředí např. BCG matice, metodu VRIO, finanční analýzu, apod., a pro analýzu vnějšího prostředí PEST analýzu, analýzu zákazníků, apod.
- II. Marketingové cíle – obvykle obsahují: velikost členské základny, povědomí o existenci sportovního klubu, objem sponzorských smluv, atd.
- III. Marketingová strategie – konkrétní stanovení postupů k dosažení marketingových cílů; optimální nasazení marketingového mixu 7P:
 - Produkt – nabídka sportovních tréninků/cvičení, sportovních akcí, apod.
 - Cena – výše členských příspěvků, cena doplňkových služeb, vstupné na sportovní akce, apod.
 - Distribuce – distribuční kanály (přímý obchod, web, sociální sítě, zprostředkovatelé, atd.), umístění a dostupnost sportovního zařízení.
 - Propagace – zacílená informovanost potenciálních cílových skupin a podpora jejich angažovanosti ve sportu - webové stránky, sociální sítě, exhibiční hry, společenské akce, výchovně zaměřené akce, semináře a školení trenérů, sponzoring, apod.
 - Lidé – „soft skills“ sportovního klubu - cílené chování všech členů klubu, především trenérů – slušné chování, odbornost, vlídnost, atd.
 - Proces – nastavení standardních procesů průběhů tréninků, sportovních akcí, apod. a pravidelná kontrola jejich dodržování.
 - Presentace – čistota prostředí, investice do vybavení, navigace ve sportovním areálu, souhrn prezentačních materiálů v médiích, reklamních

letácích, případně vystupování a chování představitelů členské základny směřující k posílení brandu.

- IV. Implementace marketingové strategie – realizace všech nastavených kroků marketingové strategie.
- V. Kontrola výsledků a způsobu fungování marketingového plánu.

6.4.2 Riziková místa a tipy pro „Marketing sportovního klubu“

- podceňování a opomíjení významu marketingového plánování – doporučuji v dnešní době rostoucí konkurence, kdy jednotlivé neziskové organizace už musí mezi sebou soutěžit o sponzorské dary, granty, dotace, apod.;
- nekompletní výčet produktů – je důležité promyslet všechny možné produkty, které může sportovní klub svým zájemcům nabídnout a nic ve svých prezentacích nevynechat, ať už půjde o produkty související s hlavní činností nebo s vedlejší (hospodářskou) činností;
- nesprávné nastavení cen produktů – při stanovování cen produktů je důležité mít připravený rozpočet a ceny všech produktů pak nastavovat tak, aby byl klub schopný pokrýt všechny své náklady;
- špatný výběr sportovního zařízení – ve většině případů si sportovní kluby pronajímají sportovní zařízení, často je jeho výběr velmi omezen; doporučuji tedy výběru místa působení věnovat dostatečnou pozornost, především pak z pohledu dostupnosti, jelikož většina členů sportovního klubu jsou děti, tím pádem musí mít možnost se do střediska dostat pohodlně městskou hromadnou dopravou;
- nedostatečná propagace – většina analyzovaných klubů propagaci podceňuje, proto bych upozornila na využívání všech klubu dostupných propagačních kanálů, především pak na využívání sociálních médií, jejichž popularita v poslední době ještě stále roste a ve srovnání s reklamou je tento druh propagace bezplatný a cílený, což je velmi podstatný prvek pro neziskové organizace; dále bych chtěla vypíchnout pořádání různých společenských akcí pro členy a příznivce klubu za minimální náklady, které naopak mohou zajistit klubu dodatečné finanční prostředky;

- nekvalitní personální zajištění – přesto, že v neziskovém sektoru nejsou takové možnosti při výběru lidských zdrojů jako v podnikatelské sféře, je výběr personálu klubu velmi podstatný, proto doporučuji při výběru dbát nejen na odbornost, ale i vystupování daných jedinců a raději mít členů o něco méně, než mít např. trenéry s nevhodným chováním a nedostatečnou odborností, jelikož jde o jeden ze základních faktorů, které ovlivňují potenciální zákazníky při výběru právě onoho sportovního klubu;
- nekorektní průběh služeb (především tréninkových jednotek) – doporučuji, aby vedení pravidelně dohlíželo na proces, kterým jsou služby zákazníkům (členům) klubu poskytovány; jedná se o proces od vstupu do sportovního areálu až po jeho opuštění;
- špatná prezentace – přesto, že ve většině případů klub nemůže ovlivnit vzhled přímo sportovního areálu – budovy, doporučuji věnovat alespoň zvýšenou pozornost vybavení, se kterým přijdou členové do styku, úpravě míst v areálu, kde se klub prezentuje a dbát na reprezentativní vystupování všech svých členů.

7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Předpokladem této diplomové práce byl fakt, že v takovém množství sportovních klubů, které existují v České republice, zcela jistě ne všechny fungují tak, jak by měly, ať už jde o správné řízení sportovní organizace nebo o řádné plnění všech zákonných požadavků. Při zpracování problematiky se tento předpoklad potvrdil.

Co se týče zákonných požadavků, tak jsem nenalezla žádné zásadní chyby, všechny kluby je měly vesměs splněny. Problematická však byla často nevhodná úprava stanov, která chod sportovních klubů může limitovat.

Pouze klub I. ČLTK Praha, jako jediný z pěti analyzovaných, funguje na profesionální úrovni tak, jak jsem od jeho zařazení do vzorku čekala. Ostatní kluby byly řízeny spíše neformálně. Rozdíl I. ČLTK Praha oproti ostatním klubům byl taktéž ve velikosti členské základny, která činí cca 500 členů. Ostatní kluby čítají okolo 150 členů, jediný oddíl TJ Tábor má v průměru 50 členů. Přesto, že se mi nepodařilo získat ani u jednoho sportovního klubu konkrétní rozpočty ani výčty majetku, dá se, vzhledem ke známým výším grantů, které kluby čerpají, předpokládat, že ani jeden z analyzovaných klubů nehospodaří s majetkem v řádu desetitisíc korun českých, ale minimálně statisíc korun českých a velmi pravděpodobně většina z nich i více. V takovém případě je nezbytné, aby měly formálnější strukturu řízení. Většina analyzovaných klubů sice má zavedené procesy řízení, ty jsou ale z mého pohledu naprosto nedostatečné. Některé kluby fungují spíše jako rodinné podniky. Marketingu se nevěnuje koncepčně ani jeden z analyzovaných klubů, což vidím v dnešní době, kdy konkurence v neziskovém sektoru, a obzvláště v oblasti sportu, skokově roste, jako hrubou chybu.

Dva z analyzovaných klubů jsou vedeny jako oddíly tělovýchovných jednot. Zařadila jsem je záměrně, abych porovnála odlišnosti ve fungování sportovních klubů s právní subjektivitou a bez ní. Na větší rozdíly jsem však nenarazila. Jediným hlavním rozdílem je, že veškerá rozhodnutí, především o hospodaření musí procházet schvalovacím procesem orgánů jednoty. Jako velkou výhodu ve změně zákona spatřuji to, že tyto oddíly mají s novým občanským zákoníkem možnost transformace do pobočných spolků, které již mají svoji vlastní právní subjektivitu a s tím spojenou větší volnost ve svém fungování.

Úskalí při zpracování této diplomové práce bylo především v limitovaném výběru klubů dané mými osobními kontakty. Volila jsem kluby, kde byla možnost rozhovorů s vedoucími členy. Ačkoliv většina rozhovorů trvala v průměru tři hodiny, nepodařilo se mi získat všechny potřebné informace k hlubší analýze a detailnějšímu rozebrání úskalí ve fungování sportovních klubů. Bohužel se mi taktéž u žádného klubu nepodařily získat rozpočty a objemy majetků tak, abych úroveň jejich fungování mohla porovnat s výší majetku, s kterým hospodaří.

Za největší přínos své práce považuji zpracování manažerských standardů zakládání sportovních klubů ve formě neziskové organizace typu spolku, především v jeho grafickém zpracování – manuálu, který tvoří přílohu této práce. Věřím, že se mi podařilo dostatečně shrnout tuto problematiku, a pro zkušenější bude manuál dostatečným návodem, zatímco nováčkům doporučuji projít si i kapitolu 3. Teoretická východiska této práce.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- 1) BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 156 s. ISBN 80-7318-436-2.
- 2) BEECH, J., CHADWICK; s. *The marketing of sport*. New York: PrenticeHall/FinancialTimes, c2007. 555 s. ISBN 978-027-3688-266.
- 3) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 4) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 5) DAŇHELOVÁ, Š. *Marketing in sport*. Překlad Stanislav Podroužek. Brno: Paido, 2004, 63 s. ISBN 8073150964.
- 6) DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- 7) DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002, 121 s. ISBN 8024801302.
- 8) DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Dotisk 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 84 s. ISBN 978-80-248-2176-4.
- 9) *Evropská charta sportu*. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/PDF/ECHS.PDF>
- 10) FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Překlad Petr Bakalář. Praha: Portál, 2010. 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9.
- 11) FRÍČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu JohnsHopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 8086432041.

- 12) HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 13) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 14) *Hospodaření klubu*. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/sluzby-servis/hospodareni-klubu.html>
- 15) HYÁNEK, V., ŠKARABELOVÁ, s., ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problém, řešení*. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/135-scan19-rozbor-metody-problemy-reseni.pdf
- 16) KELLER, K. L., KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 17) *Koncepce financování sportu v České republice: Analyticko-koncepční studie*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf
- 18) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Překlad Václav Dolanský. Praha: East publishing, 1998, 659 s. ISBN 8072190148.
- 19) KOSÍK, M., PACUT, M. *Hospodářský model sportovní neziskové organizace*. Ostrava, 2010. Dostupné z: <http://www.telesnakultura.upol.cz/index.php/telesnakultura/article/viewFile/73/121>. Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava, ČR.
- 20) KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 21) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- 22) KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- 23) KUBÍČEK, Jiří. *Sport a právo* [online]. In: 2012 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.jirikubicek.cz/podklady-pro-studenty-upol-1/materialy-pro-rok-2014-2015-ke-stazeni/>
- 24) MARŠÍČKOVÁ, L. *Co potkalo občanská sdružení s příchodem roku 2014?* [online]. 2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/pravo/2538362/co-potkalo-obcanska-sdruzeni-s-prichodem-roku-2014.html>.
- 25) MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.
- 26) MATULA, Vladimír. *Kvalitativní výzkum trhu* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/kvalitativni-vyzkum.php>
- 27) MULLIN, B. J., HARDY, s., SUTTON, W.A. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: HumanKinetics, c2007. 539 s. ISBN 07-360-6052-9.
- 28) NĚMEC, R. *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. c2005, poslední revize 21.6.2005 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>.
- 29) NEVORALOVÁ, Monika. *Analýza dokumentů jako evaluační nástroj* [online]. In: 2012 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3884/Analyza-dokumentu-jako-evaluacni-nastroj>
- 30) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- 31) *O neziskových organizacích*. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/

- 32) *Organizační struktura*. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- 33) PILLMANNOVÁ, T. *Účetní a daňová specifika hospodaření vybraného sportovního klubu*. Plzeň, 2013. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni.
- 34) PLAMÍNEK, J. *Řízení neziskových organizací: První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.
- 35) *Povinnosti klubu*. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/sluzby-servis/povinnosti-klubu.html>
- 36) *Právní úprava spolků dle nového občanského zákoníku: Konkrétní doporučení pro sportovní organizace – občanská sdružení*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.sport-nevidomych.cz/pravni%20predpisy/13-9-27.9.%20Pravni%20uprava%20spolku%20od%201.%201.%202014%20-%20informace%20%20pro%20sportovni%20organizace.pdf>.
- 37) REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- 38) REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.
- 39) ROUBÍČKOVÁ, A. *Marketingový plán sportovního centra Pro-6 Squash centrum*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. Josef Voráček.
- 40) SALAMON, L., ANHEIER, H. K. – *In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions*, 1992. ISBN 1-886333-08-4.
- 41) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 42) SHILBURY, D., WESTERBEEK, H. AL. a kol. *Strategic sport marketing*. 3rd ed. CrowsNest, N.S.W: Allen, c2009. ISBN 17-417-6708-3.

- 43) ŠŤOVÍČEK, J., JANÁK, J. *Nová právní úprava spolků I.* [online]. 2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-spolku-i-94260.html>.
- 44) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Malý výkladový slovník marketingu.* 2.rozš.vyd. Praha: A plus, 1999. 168 s. ISBN 80-902-5141-2.
- 45) TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy.* Vyd. 1. Praha: Olympia, 2001, 262 s. ISBN 8070332239.
- 46) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 47) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 48) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing.* Vyd. 2. Praha: C.H.Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Použitá platná znění zákonů

- 49) Nový občanský zákoník – zákon č. 89/2012 Sb. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- 50) Zákon o dani silniční – zákon č. 16/1993 Sb. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>
- 51) Zákon o dani z nemovitých věcí – zákon č. 338/1992 Sb. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-338>
- 52) Zákon o dani z přidané hodnoty – zákon č. 235/2004 Sb. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- 53) Zákon o daních z příjmu – zákon č. 586/1992 Sb. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- 54) Zákon o obchodních korporacích – zákon č. 90/2012 Sb. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

Použité přednášky

- 55) Čáslavová, E. *Management sportovních organizací*. Praha: UK FTVS, 2013

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1: Schéma národního hospodářství
- Obrázek 2: Obecné schéma organizační struktury spolku
- Obrázek 3: Hospodářský model sportovní neziskové organizace
- Obrázek 4: Struktura finančních zdrojů sportovních klubů
- Obrázek 5: Systémový přístup k managementu
- Obrázek 6: Organizační struktura I. ČLTK Praha
- Obrázek 7: Organizační struktura oddílu plavání TJ Bohemians Praha
- Obrázek 8: Organizační struktura SK Neptun Praha
- Obrázek 9: Organizační struktura oddílu synchronizovaného plavání TJ Tábor
- Obrázek 10: Organizační struktura SK Příbram Bobcats

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristika organizací v sektorech národního hospodářství

11 SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Manuál založení sportovního klubu ve formě neziskové organizace
 typu spolku
- Příloha 2: Struktura otázek k polo-strukturovaným rozhovorům
- Příloha 3: Stanovy I. ČLTK Praha
- Příloha 4: Stanovy TJ Bohemians Praha
- Příloha 5: Stanovy SK Neptun Praha
- Příloha 6: Stanovy TJ Tábor
- Příloha 7: Stanovy SK Příbram Bobcats