

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Michal Lebeda

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Ekonomika sportovního oddílu
Bakalářská práce

Autor: Michal Lebeda
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Kovárník, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne:

.....

Michal Lebeda

Poděkování:

Děkuji Ing. Vojtěchu Jindrovi za odborné vedení poskytování rad, konzultací a připomínek při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jaroslavu Kovárníkovi, Ph.D. za další konzultace a rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce pojednává obecně o neziskových organizacích a o sportovním oddílu jako příklad nestátní neziskové organizace. Popis a analýza sportovního oddílu jsou pojaty jak obecně, tak konkrétně u sportovního oddílu stolního tenisu. Teoretická část o neziskových organizacích je zpracována pouze z literatury a internetových zdrojů. Část praktická je složena z velké části z osobních zkušeností autora práce, který v tomto oddílu stolního tenisu pracuje, proto ne všechny informace jsou použitelné plošně na všechny sporty, protože možnosti a potřeby různých sportů jsou odlišné. Pokud se s těmito praktickými informacemi člověk osobně neseťká, nemá většinou možnost se k nim dostat. Graficky je znázorněno hospodaření tohoto oddílu, které je v časovém úseku 5 let, kde je vidět vývoj tohoto oddílu.

Klíčová slova

Nestátní nezisková organizace, sportovní oddíl, hospodaření oddílu, konkurence, činnost sportovního oddílu, trenér, hráč, manažer.

Annotation

Title: Economics of sport club

Bachelor Thesis deal generally with non-profit organizations and the sport club as an example of non-profit non-governmental organization. Description and analysis of the sport club are conceived both generally and specifically with a particular sport club of table tennis. The theoretical part about non-profit organizations is processed only from literature and internet sources. The practical part consists mostly of personal experiences of the author of the thesis, who works in this table tennis club, so not all the informations are applicable across all sports, because the options and needs of different sports are variable. If the person does not meet with these informations, he is mostly not able to get them. Economy of this club is shown graphically in a period of 5 years, where is visible the moving forward of this club.

Keywords

Non-profit non-governmental organization, sport club, economy of the club, competition, activity of sport club, trainer, player, manager.

Obsah

Úvod.....	1
1 Neziskové organizace a základní pojmy.....	3
1.1 Neziskové organizace	3
1.2 Klasifikace neziskových organizací	3
1.3 Financování a příjmy NNO.....	4
1.3.1 Definice příjmů	4
1.3.2 Fundraising	5
1.3.3 Financování z veřejných zdrojů	6
1.3.4 Financování z neveřejných zdrojů	7
1.3.5 Samofinancování v NNO.....	8
1.3.6 Zahraniční dárci	9
1.3.7 Příjmy z hazardních her	10
1.4 Výdaje NNO.....	10
1.4.1 Možné výdaje NNO	10
1.5 Sport.....	11
1.5.1 Sport jako veřejný statek.....	12
1.6 Profesionální sportovní klub jako podnik	15
1.6.1 Ekonomická situace sportovních klubů ČR.....	15
1.6.2 Odlišnosti produktů a zákazníků.....	15
1.6.3 Teorie o sportovních oddílech.....	16
1.7 SWOT analýza	17
1.7.1 Silné stránky	17
1.7.2 Slabé stránky	18
1.7.3 Příležitosti	18
1.7.4 Hrozby.....	19

1.8	Interní prostředí	20
1.9	Konkurence.....	21
2	Sportovní oddíl.....	22
2.1	Interní prostředí oddílu	22
2.1.1	Hmotné zdroje	22
2.1.2	Lidské zdroje	23
2.1.3	Družstva	24
2.2	Činnosti sportovního oddílu	25
2.2.1	Nábor.....	25
2.2.2	Výběr talentů.....	26
2.2.3	Trénink	27
2.2.4	Výcvikové tábory	27
2.2.5	Teoretické schůzky	28
3	Hospodaření oddílu.....	29
3.1	Příjmy oddílu.....	29
3.1.1	Veřejné financování.....	29
3.1.2	Sponzoring	30
3.1.3	Samofinancování.....	31
3.1.4	Hazardní hry.....	32
3.2	Výdaje oddílu	32
3.3	Financování výdajů.....	33
3.3.1	Financování extraligy.....	33
3.3.2	Financování 1. ligy.....	34
3.3.3	Poměr a vývoj financování nejvyšších soutěží oddílu.....	35
3.3.4	Financování mládeže oddílu.....	36
3.3.5	Financování interních činností.....	36
4	Konkurenční prostředí.....	38

4.1	Porovnání mezi ostatními sporty.....	38
4.2	Výsledky oddílu.....	40
4.3	SWOT analýza	41
4.3.1	Silné stránky oddílu	41
4.3.2	Slabé stránky oddílu	42
4.3.3	Příležitosti oddílu	42
4.3.4	Hrozby oddílu.....	42
4.3.5	Strategie oddílu	43
5	Shrnutí.....	44
6	Závěr a doporučení.....	45
7	Použitá literatura a internetové zdroje	46
7.1	Literatura.....	46
7.2	Ostatní zdroje.....	46
8	Seznam obrázků.....	48

Úvod

Hospodářství určité země lze z hlediska sektorů členit na ziskový a neziskový sektor. Zatímco ziskový (tržní) sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout zisk prostřednictvím statků prodávaných za tržní cenu, neziskový sektor je soubor subjektů, které jsou založené s primárním úkolem docílit přímý užitek, který má nejčastěji charakter veřejné služby. Tyto neziskové subjekty nakládají s majetkem financovaným vlastními zdroji, které jsou buď od soukromých subjektů (např. zřizovatel), nebo od veřejných subjektů na základě přerozdělovacích procesů. Další varianta je i použití cizích zdrojů jakožto půjček. Majetek je buď vlastnictvím daného neziskového subjektu, nebo zůstává v držení veřejného subjektu za předpokladu, že je jeho zřizovatelem. Neziskové organizace se rozdělují na státní a nestátní. Státní neziskové organizace se často nazývají příspěvkové organizace a jsou částí neziskového veřejného sektoru, avšak státní neziskové organizace nejsou předmětem této práce, jelikož sportovní oddíl je součástí nestátních neziskových organizací, které patří pod neziskový soukromý sektor.

Cílem práce je popsat a zanalyzovat ekonomickou stránku sportovního oddílu stolního tenisu, porovnat stolní tenis s ostatními sporty a formulovat doporučení pro zlepšení budoucího fungování v kontextu zjištěných informací. Dále je cílem aktivovat mládež ke sportovní činnosti, jelikož obecná snaha společnosti je, aby člověk do svého života dostal pohyb. Je všeobecně známo, že jakákoli pohybová aktivita je pro člověka prospěšná, což platí pro tělesné, duševní i morální hodnoty. Mnoha lidem však tento druh osobního rozvoje chybí, a pokud tito lidé hledají místo pro sportovní činnost, mohou buď sami využít veřejný prostor, nebo jim v tom nabízí pomoc sportovní oddíly.

Teoretická část, která je součástí první kapitoly, pojednává obecně o neziskových organizacích, sportovních oddílech a pojmech, které do těchto sfér patří. V praktické části jsou aplikovány pojmy z teoretické části na konkrétním sportovním oddílu stolního tenisu. V kapitole Sportovní oddíl je tento oddíl popsán z hlediska jeho vývoje interních zdrojů, činností a dlouhodobého fungování. Další kapitola pojednává o hospodaření tohoto oddílu i v souvislosti na jeho činnost, kde

lze vyčíst, na jaké výdaje jsou použity získané finanční prostředky. Je zde znázorněno i konkurenční porovnání s dalšími oddíly jiných sportů, kde bude vidět, porovnání poskytnutích prostředků v různých sportech vůči stolnímu tenisu a důvody, proč tomu tak je.

1 Neziskové organizace a základní pojmy

1.1 Neziskové organizace

Jak lze již vyčíst z názvu, základním a nejcharakterističtějším znakem neziskových organizací je, že nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku a jeho rozdělování mezi vlastníky. To však neznamená, že je organizace prodělečná, ale že cíl a výsledek její činnosti není zisk, ale přímá produkce užitku.

1.2 Klasifikace neziskových organizací

Tyto organizace se mohou dělit podle vzniku:

- 1) státní neziskové organizace (SNO),
- 2) nestátní neziskové organizace (NNO).

Podle [10] pro NNO je charakteristické, že jsou:

- institucionalizovány (jsou v nich alespoň zárodky formální organizovanosti),
- soukromé (jsou institucionálně oddělené od veřejné správy),
- neziskové (případný zisk z činnosti nevracejí svým správcům či zakladatelům),
- samosprávné (jsou schopny řídit samy sebe),
- dobrovolné (dobrovolníci se účastní vlastní činnosti organizace, nebo řídí její záležitosti = správní rady, dozorčí rady).

Dle [10] výčet typů neziskových organizací z hlediska českých právních předpisů je následující:

- a) zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu a nejsou založena za účelem výdělečné činnosti,
- b) občanská sdružení včetně odborových organizací,
- c) politické strany a politická hnutí,
- d) registrované církve a náboženské společnosti,
- e) nadace a nadační fondy,
- f) OPS (obecně prospěšná společnost),
- g) veřejné vysoké školy,

- h) veřejné výzkumné instituce,
- i) školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- j) obce, OSS (organizační složka státu), kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Jak je uvedeno v [7] pro nestátní neziskové organizace rada vlády pro NNO vytvořila své dělení:

- nadace,
- občanská sdružení,
- nadační fondy,
- OPS,
- organizační jednotky sdružení,
- evidované právnické osoby.

SNO pak lze chápat jako organizační složky a příspěvkové organizace zajišťující:

- výkon státní správy,
- zdravotní služby,
- sociální služby,
- školství.

1.3 Financování a příjmy NNO

Co znamená financování, se dá vyčíst z následující citace: *„Financování patří k nejvýznamnějším činnostem v podnikové realitě, neboť zajišťuje potřebné peněžní prostředky nezbytné pro plynulé fungování podnikových procesů. Důležitou částí podnikového řízení je finanční management, který rozhoduje o umístění kapitálu a také zabezpečuje platební schopnost podniku. K tomu je využíváno řady metod a postupů, k nejpoužívanějším patří finanční analýza, která hodnotí minulou, současnou i předvídá budoucí prosperitu podniku.“* [5:50]

1.3.1 Definice příjmů

„Příjmy podniku jsou přírůstky peněžních prostředků (v širším pojetí všechny přírůstky aktiv) podniku v určitém období. Nutno odlišovat od výnosů: např. získání úvěru příjmem, nikoli výnosem, tj. věčný nesoulad. Tržby za produkci v daném

účetním období (vystavena faktura) nutno odlišit od inkasa peněz dohodnutého za rámec účetního období (odběrateli je poskytnut obchodní úvěr); tržby jsou v účetním období výnosem, nikoli příjmem, tj. časový nesoulad. " [8:446]

1.3.2 Fundraising

Dle [2] fundraising (česky „vypěstování fondů“) je pojem úzce svázaný s neziskovým sektorem. Může být definován jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci na obecně prospěšnou činnost, kterou tato organizace vyvíjí. Fundraising probíhá v kontextu celkové činnosti nestátní neziskové organizace, přičemž by se mělo zajistit především její poslání. Zároveň je nutno pokrýt i činnosti, které bezprostředně nesouvisejí s naplněním poslání NNO jako například provoz organizace. Význam financování je pro nestátní neziskovou organizaci celkově klíčový. Přiměřené postavení mu však přisuzuje management zejména ziskově orientovaných podniků. Je nutné si však uvědomit, že management nestátní neziskové organizace má ve srovnání s managementem podniku mnohem menší možnosti ovlivnit finanční situaci organizace. Mnohdy pro nestátní neziskovou organizaci není možné získat prostředky prodejem zboží nebo služeb, čímž je velmi ztíženo samofinancování, a tato organizace je pak závislá na čistě externích zdrojích. V tomto případě je fundraising naprosto klíčový.

Neziskovými organizacemi, které vyvíjejí fundraisingové aktivity bývají výhradně větší nestátní neziskové organizace, rozpočtové organizace, nebo příspěvkové organizace (vzdělávací instituce, nemocnice, zařízení sociální péče atd.), obce, mikroregiony, kraje, církve, v některých státech i politické strany a také i podnikatelské subjekty, které poskytují veřejně prospěšnou službu. Oslovenými dárci bývají jednotlivci (mecenáši nebo sponzoři), firmy, nadace, státní úřady, orgány místní nebo krajské samosprávy a orgány EU. V rámci fundraisingu je možné také pořádat benefiční akce, prodávat určité výrobky nebo služby NNO nebo zakládat kluby přátel, jejichž členové pravidelně uvolňují prostředky na činnost podporované organizace.

Nevelká možnost plánování finančního zabezpečení neziskových aktivit může být velkým problémem. Dárci, dotační prostředky a granty jsou totiž záležitostí jednoho roku, po kterém není jistota, že se bude ve stejné podobě opakovat.

1.3.3 Financování z veřejných zdrojů

Podle [2] veřejné financování zabezpečují:

- a) instituce státní správy (ministerstva),
- b) samosprávy.

První případ se týká financování nestátních neziskových subjektů z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. Charakter státní dotační politiky je důležitou informací pro nestátní neziskové organizace z hlediska optimalizace jejich dosažitelných finančních zdrojů.

Dle [2] hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím je:

- poskytování sociálních služeb,
- ochrana a podpora zdraví (zdravotně postižení, senioři),
- ochrana životního prostředí,
- vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů,
- rozvoj, podpora, prezentace kultury,
- ochrana kulturního dědictví,
- zapojení do programů EU,
- rozvoj sportu a tělovýchovy,
- podpora rovných příležitostí mužů a žen,
- podpora fungující rodiny,
- a další.

Druhou nastíněnou možností je financování NNO z krajských, městských a obecních rozpočtů. Jejich význam je větší v souvislosti s decentralizací samosprávy. Velmi důležitým zdrojem financování jsou tyto rozpočty zejména pro NNO regionálního významu.

1.3.4 Financování z neveřejných zdrojů

Podle [2] finance z neveřejných zdrojů poskytují:

- a) individuální dárci (tuzemští i zahraniční),
- b) firemní dárci,
- c) tuzemské i zahraniční nadace,

„Individuální dárcovství je zásadní oblastí, která musí být strategicky pokryta. Vedení nestátní neziskové organizace musí průběžně zvažovat formu oslovení veřejnosti tak, aby se z ní stala tzv. „sympatizující veřejnost“. Citlivou otázkou jsou vždy databáze jmen, která jsou oslovována. Nestátní neziskové organizace musí vždy postupovat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat 177/2011 Sb.“ [2:75]

Na základě dalších zákonů má nestátní nezisková organizace povinnosti, které musí dodržovat, což zahrnuje také zpracovávání citlivých informací, informace obsažené v oznámeních a další. NNO proto musí pracovat s osobními daty velmi obezřetně a přísně v souladu s daným zákonem. Případné pokuty by mohly mít pro nestátní neziskovou organizaci velmi rozsáhlé následky, které by mohly skončit likvidací organizace.

Firmy jsou dalšími významnými subjekty, které spolupracují s nestátními neziskovými organizacemi. NNO musí vazbě k podnikům věnovat maximální pozornost. Spolupráce s firemními dárci je totiž často velmi komplikovaná. NNO by měla především (jako ostatně i v případě individuálních dárců a dalších spolupracujících subjektu) získat informace o motivech, které vedou firemní dárce ke spolupráci. Tyto motivy nemusí být vždy všeobecně pozitivní. Je na managementu konkrétní NNO, aby posoudil soubor daných motivů a určil podíl každého z nich. U každého podniku se dá setkat s chápáním spolupráce s NNO jako součástí reklamy, jako způsob vedoucí k daňovým úlevám, jako prostředku k uspokojení ředitele podniku. Stává se také, že podnik potřebuje investovat volné finance, u některých podniků je naopak spolupráce s NNO součástí dlouholeté tradice, vychází z víry zúčastněných atd. Strategické pojetí spolupráce s NNO se dá najít zejména u podniků, které mají zahraničního vlastníka. Postupně se v čím dál větším rozsahu prosazuje společenská zodpovědnost firem.

S tímto souvisí také sponzoring, který *„lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány*

osobám a organizacím působících ve sportu, kultuře a v sociální oblasti s cílem dosáhnout podnikových marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí druhého. Vstup do partnerství je vyjádřen sponzorováním, kde jsou smluvně regulovány výkony obou stran.“ [3:190]

1.3.5 Samofinancování v NNO

Jak je uvedeno v [2] samofinancování se obecně dá považovat za další z možností získávání finančních prostředků pro nestátní neziskovou organizaci. To je za předpokladu vlastní činnosti NNO, resp. její vlastní podnikání. Dá se říci že, NNO využívající samofinancování se nesoustředí pouze na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších často podnikatelských činností se sama snaží zajišťovat mimo jiné i prostředky k realizaci svého poslání. Samofinancování velmi souvisí s podnikáním, které vychází z hlavního poslání nestátní neziskové organizace. Na rozdíl však od podnikatelské organizace, u NNO je samofinancování jednou z fundraisingových možností, kterou musí důkladně zvážit, než ji využije. Samofinancování všeobecně nelze jednoznačně doporučit ani odmítnout. Důležité je mít na paměti, že to není univerzální řešení na finanční potíže nestátní neziskové organizace, není to však ani špatná komercializace neziskového sektoru. Samofinancování nenahrazuje dotace, donátorství a sponzoring, ale doplňuje tyto možnosti, které zpravidla přispívají větším kapitálem.

Činnost, která může zajistit samofinancování NNO je nejčastěji vybírání členských poplatků neboli příspěvků. Jde v podstatě o individuální dary členů NNO, kteří však za to dostávají určitou protihodnotu na rozdíl od daru jako takového. Jde např. o slevy na vzdělávací semináře, úhradu předplatného časopisu NNO apod. Vybírání členských příspěvků s sebou nese téměř žádné riziko a není ani náročné na organizaci a na čas, který by pak chyběl pro realizaci poslání. Nejedná se však o částku, která by byla tak vysoká, že by sama o sobě zajistila financování celé nestátní neziskové organizace. Má však jednu velkou výhodu, a tou je, že tyto peníze nebývají vázané na určitý druh financování. Zkrátka tyto peníze se stanou součástí pokladny NNO, která s těmito prostředky může naložit podle svého uvážení. Tím se liší například od dotací, které zpravidla bývají určené pro

konkrétní využití, které je předmětem této dotace. Při nedostatečném využití těchto dotačních prostředků, zbytek nevyužitých peněz putuje zpátky k poskytovateli dotace, což může být vůči NNO velmi vysoká částka.

Jinou možností samofinancování je stanovení plateb za poskytnuté služby. Nestátní nezisková organizace může v zájmu samofinancování zavést placení za některé své činnosti, jako je např. poradenství v oblasti právní, sociální, ekologické apod. Takto lze získat mnohem více prostředků než v případě členských příspěvků, ale musí se počítat s mnohem větší časovou náročností.

Další možností zabezpečující samofinancování je prodej vlastního zboží. Některé neziskové organizace mají zřízené např. chráněné dílny, ve kterých pracují v rámci terapeutických programů lidé, kteří jsou postižení nějakou nemocí či tělesnou vadou. Tržby za tyto prodané výrobky mohou být důležitým finančním zdrojem.

Pokud má nestátní nezisková organizace k dispozici hmotný majetek (budovu, tělocvičnu apod.), který aktuálně nevyužívá ke své vlastní činnosti, může ho pronajmout. Příjmy z pronájmů jsou kvalitním a často stabilním zdrojem finančních prostředků. Důležité je však zhodnotit a zvážit, komu svůj majetek pronajímá, aby se předešlo poškození využívaného majetku či poškození dobrého jména dané organizace. Tyto věci musí být součástí smlouvy mezi pronájemcem a pronajímatelem.

Využití nehmotného majetku také může být součástí samofinancování. Nejčastěji se NNO zařazují do nějaké reklamy a výměnou za určitý poplatek propůjčují své jméno podnikatelské organizaci, jejíž zákazníci se při zpozorování toho nápisu na výrobku mohou rozhodnout právě pro tento produkt, pokud je zde napsáno, že určitá částka jde na dobročinné účely.

1.3.6 Zahraniční dárci

Situaci v ČR ohledně tohoto tématu nastiňuje následující citace: *„Od počátku 90. let směřovalo do neziskového sektoru v ČR množství prostředků z programů vlád evropských zemí a ze soukromých zdrojů USA. Vstupem do Evropské unie v roce 2004 se však Česká republika mimo jiné posunula do kategorie konsolidovaných a relativně bohatých zemí a zahraniční dárci se proto v posledních letech přesunují do jiných oblastí světa. Místo individuálních zahraničních dárců působí Strukturální*

fondy EU. Ty jsou však značně odlišné ve srovnání se zahraničními soukromými a vládními zdroji i ve srovnání s programem EU Phare, který byl částečně zaměřen na rozvoj neziskového sektoru a byl ukončen v roce 2006.“ [2:98]

1.3.7 Příjmy z hazardních her

„Česká republika stejně jako většina dalších zemí upravuje loterie a hazardní hry samostatným zákonem, který určuje, za jakých podmínek mohou být hazardní podniky provozovány. Zákony jsou v jednotlivých zemích odlišné, ale jedna podmínka věc pro povolení této živnosti je stejná: jako kompenzaci nulového společenského přínosu loterií, kasin, sázkových a ostatních hazardních her musí jejich provozovatelé převést část zisku na veřejně prospěšné účely.“ [2:100]

Každá země má svůj způsob distribuování i rozhodování o těchto penězích, avšak nejčastěji jsou tyto prostředky shromážděny v určitém fondu, odkud jsou přerozdělovány prostřednictvím grantové politiky. V České republice se tato částka, díky rostoucímu utrácení lidí v hazardních hrách, rok od roku zvyšuje.

Podle Ministerstva financí v naší zemi více než polovina odvodů z hazardních her, které putují na veřejně prospěšné účely, přichází do oblasti sportu. Zhruba 30 % těchto odvodů dostávají obce a zbytek si rozdělí nadace, sociální složky, zdravotnictví, kulturní odvětví a školství.

1.4 Výdaje NNO

„Výdaje podniku jsou úbytky peněžních prostředků (v širším pojetí úbytky aktiv) podniku (protipól příjmů). Někdy dochází k nesouladu výdajů a nákladů (např. splátka úvěru je výdaj, nikoli náklad – věčný nesoulad; spotřeba dosud nezaplaceného materiálu (podniku je poskytnut obchodní úvěr) je v účetním období nákladem, nikoli výdajem – časový nesoulad; atd.)“ [8:458]

1.4.1 Možné výdaje NNO

Výdaje v NNO jsou obecně peněžní prostředky, které nestátní nezisková organizace musí vynaložit ke splnění cílů a k naplnění jejího poslání. Všechny NNO musí

nakládat s finančními prostředky tak, aby uspokojila své klienty. Dle [2] se jedná především o tyto výdaje:

- nákup materiálu (kancelářského, spotřebního, zdravotního atd.),
- nákup energií (elektrina, plyn, voda, pohonné hmoty),
- nákup služeb (telefon, internet, nájemné, poštovné, revize, opravy atd.),
- osobní náklady (mzdy zaměstnancům, ostatní osobní náklady, zdravotní a sociální pojištění, zákonné pojištění odpovědnosti),
- ostatní náklady (mimořádné, finanční, daň z příjmů atd.).

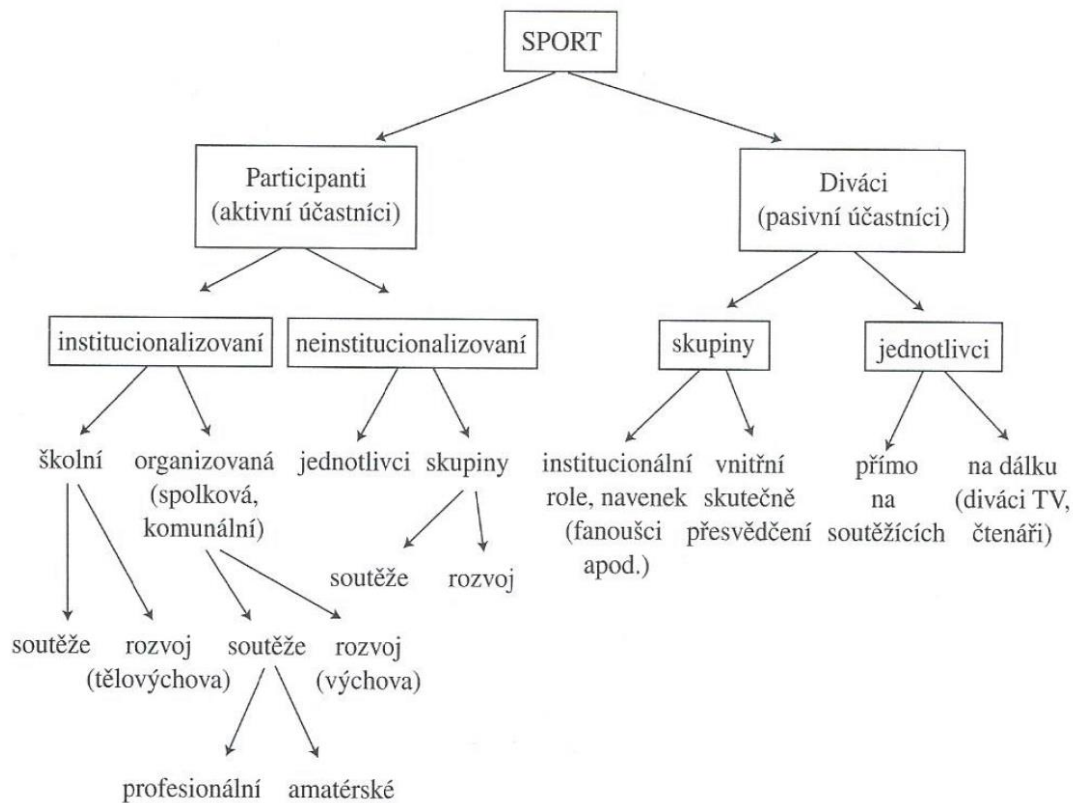
Režijní výdaje jsou peněžní prostředky, které jsou vynaložené na řízení NNO, administrativu, fundraising, účetnictví a technickou správu. I když tyto výdaje přímo nesouvisejí s posláním nestátní neziskové organizace, pro její fungování jsou však naprosto nezbytné a organizace musí tyto výdaje mít na paměti při zajišťování zdrojů pro svou činnost. Výdaje by měly být rozpočítány do výdajů daných projektů nebo středisek. Možností jak tyto výdaje rozpočítat je celá řada, ale každá konkrétní nestátní nezisková organizace si zvolí, jestli režijní výdaje rozpočítá poměrem k výdajům nebo příjmům jednotlivých projektů nebo k výši osobních výdajů daného projektu anebo je rozdělí rovným dílem podle počtu projektů.

Potom, co jsou naplánovány výdaje pro jednotlivá střediska, musí být v plánu, z jakých zdrojů budou tyto výdaje kryty. Nestátní nezisková organizace by měla znát, které typy finančních zdrojů jí jsou k dispozici, které může získat, odkud a v jaké výši je může očekávat.

1.5 Sport

„Název sport se odvozuje od latinského „disportate“ a ze starofrancouzského „le désporter“, což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas. Chápání sportu se vyvíjí a v současnosti je to pro řadu lidí hlavní pracovní náplň.“ [8:380]

Obrázek 1 - Klasifikační schéma sportu.



Zdroj: [8]

1.5.1 Sport jako veřejný statek

V České republice jsou sport a tělovýchova velmi citelně podporovány veřejným sektorem. Ten by se dal specifikovat podle [6] v šesti blocích, které mají zabezpečovat tyto skupiny činností:

- blok společenských potřeb (jež rozlišuje veřejnou správu, justici, a armádu),
- blok odvětví rozvoje člověka (školství, kultura, tělesná kultura neboli sport, zdravotnictví, sociální služby),
- blok poznání a informací (tj. věda a výzkum, informace a informační technologie vč. masmédií),
- blok technické infrastruktury (doprava, spoje, energetika, voda, odpady atd.),
- blok privátních statků (bydlení, ostatní privátní statky),
- blok existujících jistot (zaměstnanost, sociální zabezpečení).

Oblast tělesné výchovy a sportu je součástí hlavně v bloku odvětví rozvoje člověka (tělesná kultura), kde participuje v oblasti školství, zdravotnictví i kultury. Odtud také plyne zařazení tělovýchovy a sportu do oblasti státního rozpočtu v rozpočtovém určení Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Lehce se však dotýká i některých ostatních bloků.

Sport je z hlediska ekonomické klasifikace velmi různorodý a tím pádem by jeho jednotlivé části měli být odlišně ekonomicky posuzovány. Specifické oblasti tělesné výchovy, pohybové rekreace i sportu mají charakteristiky veřejného sektoru a to posláním, funkcí činností i cíli, je ale nezbytné přesně specifikovat, o jakou část sportu se jedná.

„Ve sportu vedle sebe existují obě formy sektorů a to jak ziskový, tak neziskový sektor. Podíl ziskového sektoru je menší, jeho význam však neustále stoupá, což se mj. projevuje na makroekonomických ukazatelích podílu tohoto odvětví na HDP. Vztah ziskové a neziskové části subjektů sportu je komplementární; vzájemně se doplňují a vzájemně se také podmiňují.“ [6:32]

Zatímco v běžném případě je veřejný sektor produktem tržního sektoru, u sportu pořadí není závislé. Oba sektory se mohou vzájemně ovlivňovat i ve svém chování. Tržní sektor ovšem není přímým motivátorem efektivnosti a výkonnosti, ale důsledek nedokonalé konkurence a tím pádem také monopolu veřejného sektoru v mnoha částech sportu. V oblasti sportu tržní sektor pouze reaguje na ziskové příležitosti trhu, aniž by měl nějaké další cíle.

Dalo by se říci, že posláním veřejného sektoru je předcházení a řešení následků selhávání trhu v ekonomickém a sociálním růstu a hlavně rozvoji. Lze tvrdit, že i sport může svým charakterem různými způsoby plnit soustavu funkcí, i když velmi záleží na konkrétní nabídce a formě služby, kterou sport nabízí. Podle [6] jsou tyto funkce:

- funkce ekonomické,
- funkce sociální (výchovné, branné atd.),
- funkce politické,
- funkce etické.

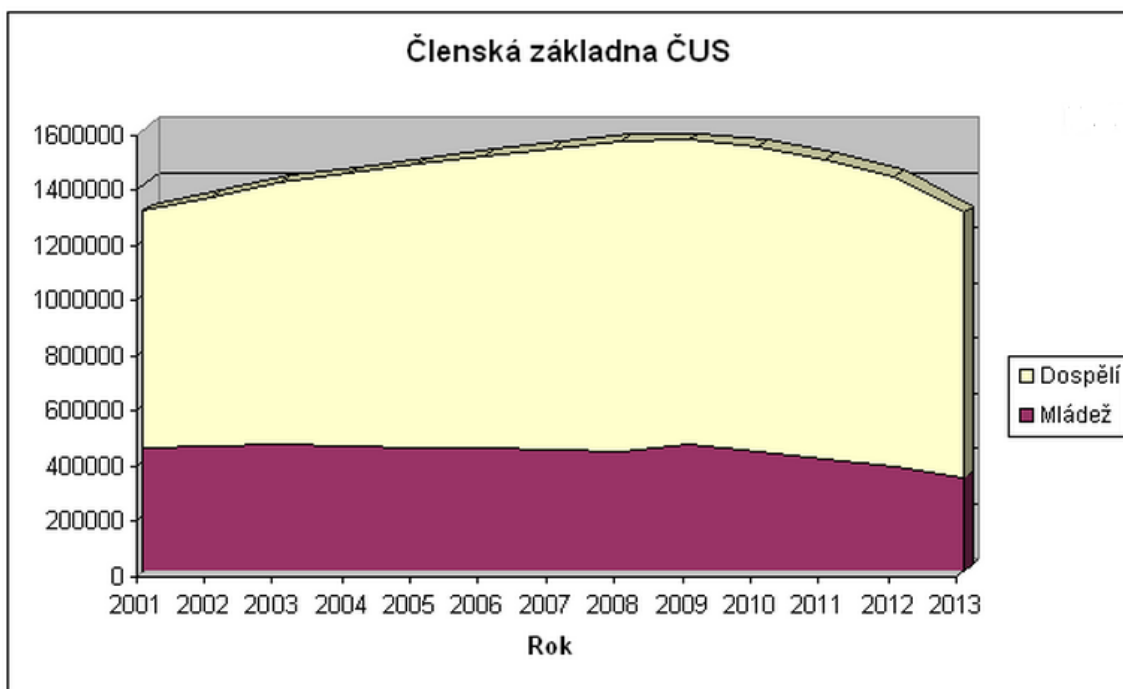
Výdaje na produkty a služby sportu jsou v neustálém vzájemném působení s ostatními konkurenčními výdaji, které směřují do oblasti volného času. Dalo by se

řící, že jsou v neustálé restrikci dvou hodnot a to času a domácích výdajů. Dle [6] poptávka po sportu se vyvíjí na základě následujících rozhodnutí:

- struktura preferencí poptávajících,
- výše cen poptávaných produktů a služeb sportu,
- druhu, kvality, technologie a prostorového rozložení poptávaných produktů a služeb sportu,
- informací o možnostech sportovních a pohybových aktivit,
- rozsahu volného disponibilního času,
- výše příjmu a bohatství.

Co se týče počtu sportujících lidí, tak členská základna sportu obecně poslední dobou klesá. To může být způsobeno několika důvody, mezi které patří například pokrok elektronických technologií, které pak odrazují především mladší generace od sportovních aktivit. Tento pokles zachycuje graf níže.

Obrázek 2 - Členská základna České unie sportu.



Zdroj: [15]

1.6 Profesionální sportovní klub jako podnik

1.6.1 Ekonomická situace sportovních klubů ČR

V [6] je uvedeno, že současná ekonomická situace v profesionálním sportu, především v kolektivních sportech není na moc dobré úrovni. Co se týče České republiky, tak je jedná zejména o fotbal, lední hokej, basketbal, házenou a volejbal. Profesionalismus, který se v naší zemi plně projevil v 90. letech, vyústil tuto špatnou situaci až do té míry, že řada klubů zbankrotovala, předčasně odstoupila ze soutěží, nebo prodávala vybojovaná postupová místa ve vyšších soutěžích. Mnoho klubů se potýká s finančními problémy, jsou zadluženy, neplatí za přestupy hráčů klubům, zdržují hráčům výplaty vyplývající z hráčských smluv, snižují počty zúčastněných družstev v ligových soutěžích a další velmi nežádoucí aspekty.

Dle [6] v evropských poměrech je zde velký dostatek peněz a ekonomický pokles z počátku třetího tisíciletí postihl velmi silně právě evropské kluby. Podobná situace jako v České republice je také v Itálii a částečně v dalších státech. Zajímavé na tomto je fakt, že ve vedení evropských klubů jsou v převážné míře zkušení manažeři a současně jsou rekrutováni vlastníci úspěšných podniků, kteří mají ve svém podnikání velký ekonomický dostatek. Předpokládá se, že důvodem selhávající správy a vedení ve sportovních klubech jsou odlišné podmínky jejich fungování oproti běžné hospodářské sféře.

1.6.2 Odlišnosti produktů a zákazníků

Zatímco v běžných podnicích bývá produkt výrobek či služba, „*produktem v kolektivních sportech je herní utkání, zápas se soupeřem. Charakterem se jedná o jedinečný a nehmotný produkt, předvedený divákům, kteří fandí klubu. Lze konstatovat, že jde o nehmotnou službu, která je okamžitě spotřebována a je ve stejné podobě neopakovatelná. Produkt má oproti hmotnému výrobku další zvláštnost a tou je kolektivní výkon všech aktérů současně. Kvalita produktu, tedy zápasu, se odvíjí od výkonu všech hráčů. Další formou produktu je dlouhodobá soutěž, liga, která probíhá v časovém intervalu cca 8-9 měsíců a periodicky se opakuje.*“

[6:101]

Největší zájem o tento produkt mají především příznivci klubu, které lze pojmenovat jako fanoušky. Tito fanoušci jsou zároveň zákazníky tohoto klubu. Kvalita a charakter vztahu bývají absolutně rozdílné od běžného vztahu zákazníka k nějakému výrobku. V tomto případě se jedná o vztah k celému klubu a nikoliv k jedinému produktu, což u sportu je sportovní utkání. Je však jasné, že základní předpoklad je vztah a záliba k dané hře, např. k lednímu hokeji. Fanoušky nepřitahuje pouze jedno utkání, ale především je zajímá sledování dlouhodobé soutěže, což je zmiňovaná liga. Šlo by to tedy nazvat jako jakási závislost na tomto produktu.

„Emocionální vztah ke klubu je neobyčejně silný a předává se v rodinách z otců na syny a vnuky. Asi v žádném hospodářském odvětví se nestává, že např. otec koupí svému nově narozenému synovi permanentní vstupenku s 15 až 20letou opcí tak, jako se stává v těchto sportech v Anglii nebo v západní Evropě.“ [6:101]

1.6.3 Teorie o sportovních oddílech

Sportovní oddíl se právně řadí k občanským sdružením. V souvislosti se zavedením Nového občanského zákoníku bylo provedeno několik změn, které se týkají různých věcí. Jak je napsáno v [14] změn bylo hodně, ty nejdůležitější by se daly vyčíst z níže uvedeného shrnutí základních změn a povinností spolků dle Nového občanského zákoníku:

- občanská sdružení se mění na spolky, organizační jednotky se mění na pobočné spolky,
- bez odkladu změnit ve stanovách ta ustanovení, která jsou v rozporu s donucujícími ustanoveními NOZ,
- do 1. 1. 2016 přizpůsobit název spolku novému občanskému zákoníku,
- do 1. 1. 2017 přizpůsobit znění stanov novému občanskému zákoníku,
- přizpůsobit terminologii NOZ (např. právní osobnost, svéprávnost),
- podnikání, či jiná výdělečná činnost může být jen vedlejší činností spolku,
- spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku,
- spolek má možnost získat status veřejné prospěšnosti,

- spolkové věci již nebudou v gesci Ministerstva vnitra, ale rejstříkových soudů Návrh na změnu zápisu v rejstříku spolků (např. při změně stanov) se podává u příslušného rejstříkového soudu,
- hlavní spolek je zavázán společně a nerozdílně za právní jednání pobočného spolku vzniklá přede dnem zápisu pobočného spolku do veřejného rejstříku,
- spolek musí mít alespoň statutární orgán a nejvyšší orgán (statutární orgán může být zároveň nejvyšším orgánem),
- orgány spolku mohou být pojmenovány libovolně, pojmenování však nesmí působit klamavě,
- rozhodnutí o vyloučení člena může být napadeno u soudu do 3 měsíců od doručení konečného rozhodnutí o vyloučení,
- lhůta pro podání návrhu na neplatnost rozhodnutí orgánu spolku k soudu činí 3 měsíce, nejvíce však 1 rok.

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z hlavních strategických nástrojů, které se aplikují při analýze firemního prostředí. Analýza je zaměřena na silné a slabé stránky daného podniku, dále na příležitosti, které jsou k dispozici v současném stavu a situace a dále se orientuje na hrozby, se kterými se podnik musí vypořádat. Pomocí analýzy se dá nastítnit fungování firmy a uvědomit si situaci v širší souvislosti, což mohlo být podnikem doposud drženo pouze v podvědomí. Díky SWOT analýze lze vyhodnotit, jak firma funguje, nalézt případné problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy by poté mohly být využity jako odrazový bod při stanovování strategie a dalšího rozvoje firmy.

V [16] je uvedeno, že SWOT analýza je hodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) podniku.

1.7.1 Silné stránky

Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Je to v podstatě zamyšlení se nad tím, co firma dělá lépe než konkurence. Zvažují se silné stránky jak z vnějšího pohledu, tak z vnitřního pohledu. Jak je firma vnímána zaměstnanci

a jak ji vidí zákazníci, případně konkurence na trhu. Příklady silných stránek jsou následující:

- zavedený produkt,
- významné postavení na trhu v ČR i světovém trhu,
- výborné vztahy s partnery a zákazníky,
- kladné reference zákazníků,
- škálovatelnost produktu (schopnost přizpůsobit se rychle a pružně požadavkům zákazníka),
- technologické know-how,
- vzdělání, přes 50 procent zaměstnanců má VŠ vzdělání,
- loajalita zaměstnanců.

1.7.2 Slabé stránky

Slabé stránky pojednávají o potenciálních vnitřních slabinách firmy. Jde o to, v čem se firmě nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků. Je důležité se na slabé stránky dívat objektivně a uvést všechny, i když to často není příjemné, protože i nepříjemná pravda nyní může ušetřit nemalé prostředky a potíže v budoucnu. Příklady slabých stránek jsou následující:

- špatná distribuce, specializace na střední firmy,
- zkušenosti managementu, věkový průměr,
- špatná vnitřní komunikace,
- nedostatečné školení,
- často nejsou tyto zakázky výdělečné,
- firma nedostatečně využívá marketingu k získávání nových zákazníků,
- špatné používání metodologie,
- nezastupitelnost lidí a capacity,
- nedostatečná motivace lidí, spíše metoda postihů.

1.7.3 Příležitosti

Jedná o potenciální vnější příležitosti. Pokud nejsou na první pohled vidět žádné příležitosti, je možnost si nějaké odvodit ze silných stránek, kde by mohla být

teoretická příležitost a šance pro růst. Podobným způsobem se můžou revidovat slabé stránky a zamyslet se nad příležitostmi, jak je eliminovat. Příklady nalezených příležitostí mohou být:

- nové trhy, pokračovat v expanzi do dalších zemí,
- nové segmenty trhu,
- zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků,
- neustálým zkvalitňováním výrobků být vždy krok před konkurencí,
- spolupráce s partnery na vývoji,
- nové technologie,
- dotační programy na technologie i vzdělávání.

1.7.4 Hrozby

Hrozbami se má na mysli oblast, která sebou přináší rizika. Pokud nebudou systematicky řízeny a nebude se jim včas předcházet, mohou vyústit v závažný problém. Příklady těchto hrozeb jsou:

- bariéry vstupu, nutnost certifikací,
- patenty konkurence,
- kurzy měn,
- školení partnerů,
- neochota prodeje systémového řešení,
- přístup k novým technologiím,
- zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence.

Obrázek 3 – Matice SWOT.

	Nápomocné v dosažení cílů	Škodlivé v dosažení cílů
Interní faktory	S Silné stránky Strengths	W Slabé stránky Weaknesses
Externí faktory	O Příležitosti Opportunities	T Hrozby Threats

Zdroj: [19]

Pokud podnik má převahu některých z těchto čtyř částí SWOT analýzy, může být podnik ve fázi čtyř odlišných strategií:

- 1) Ofenzivní strategie (převaha silných stránek a příležitostí).
- 2) Mírně ofenzivní strategie (převaha silných stránek a hrozeb).
- 3) Defenzivní strategie (převaha slabých stránek a příležitostí).
- 4) Ústupová strategie (převaha slabých stránek a hrozeb).

1.8 Interní prostředí

Interním prostředím se mají na mysli podnikové zdroje. Ve sportovním oddílu lze tyto zdroje rozdělit do tří částí: hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a další zdroje, které jsou specifické pro daný typ organizace.

Hmotnými zdroji se má na mysli hmotný majetek, který oddíl používá. Tento majetek představují především budovy a prostory, které oddíl užívá ke své činnosti. Dále to mohou být dopravní prostředky, další sportovní zařízení atd.

Lidské zdroje představují nejen hráči, kteří vytvářejí přímý produkt, ale také trenéři, kteří je připravují. Patří sem také sparingové, fyzioterapeuti, maséři, lékaři, odborní konzultanti a další. Finanční zdroje jsou již detailně popsány výše v kapitole 2.3.

1.9 Konkurence

Konkurence neboli hospodářské soutěžení je „*souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou (ve stejné míře) tohoto cíle dosáhnout. Je základem konkurenčního systému (mechanismu), který pomocí tržního a cenového systému koordinuje celou ekonomiku tím, že řeší základní ekonomické problémy, tj. co, jak a pro koho se má vyrábět. Teorie rozlišuje dokonalou a nedokonalou (monopolní, oligopolní) konkurenci.*“ [8:431]

Dokonalá konkurence je jakýsi ideální model konkurence, který se prakticky nevyskytuje. Všechny subjekty v něm mají naprosto stejné podmínky a volný vstup na trh. Na trhu působí velké množství malých firem, které vyrábějí stejnorodý produkt. Dokonalost vychází z toho, že nedochází k plýtvání zdrojů a jediná možnost, jak mít větší zisk, je ještě lépe tyto zdroje využít. Z hlediska zákazníka je pozitivní, že cena nebude vyšší než náklad příležitosti, negativní stránka však je, že tyto produkty jsou všechny stejné, tudíž není žádný širší výběr. [11]

Při nedokonalé konkurenci je minimálně jedna z podmínek dokonalé konkurence porušena. Na trhu buď výrobci vyrábějí diferencovaný produkt, nebo není možný volný vstup, nebo na trhu existuje alespoň jeden subjekt, který má určitý stupeň kontroly nad cenou v daném odvětví. Dle [12] se dají rozlišit 3 druhy nedokonalé konkurence:

- absolutní monopol (na trhu existuje pouze 1 prodávající),
- oligopol (na trhu existuje několik málo prodávajících),
- monopolistická konkurence (od dokonalé konkurence se liší diferencovaným produktem).

2 Sportovní oddíl

Tato kapitola pojednává o prostředí a činnostech konkrétního sportovního oddílu stolního tenisu, které jsou absolutně nezbytné pro dlouhodobé trvání tohoto oddílu. Vedení oddílu si nepřeje přímo jmenovat tento oddíl, proto dále je uvedeno pouze „oddíl“.

2.1 Interní prostředí oddílu

Důležité je si uvědomit, že tento oddíl je součástí tělovýchovné jednoty, která vlastní veškerý hlavní využívaný prostor, a že v této jednotě jsou i jiné oddíly mimo stolního tenisu. Proto je na místě vždy domluva a vyžívání těchto prostor, aby se předešlo případným sporům.

2.1.1 Hmotné zdroje

Oddíl stolního tenisu, využívá několik budov a prostorů, jejichž užívání zajišťuje interní chod na odborné a vysoké úrovni. Především je to tělocvična, ve které probíhá hlavní sportovní příprava. Tato tělocvična je součástí hlavní budovy jednoty a je pronajímána dle vytížení a potřeb tohoto oddílu. Tento prostor je k dispozici již od založení oddílu v roce 1930 a díky tomuto základnímu hmotnému zdroji a schopnému managementu se oddíl rozpíná stále do větších měřítek. V budově, kde se tato tělocvična nachází, je také hala pro basketbal. Po dohodě s basketbalovým oddílem a jednotou některé tréninky stolního tenisu probíhají v této hale, protože díky velikosti tohoto prostoru se tréninku může účastnit daleko více hráčů a tím pádem lépe zvyšovat kvalitu produktu. Tato hala je také využívána stolním tenisem k pořádání turnajů a dlouhodobých mistrovských soutěží. Turnaje mají své opodstatnění jak při tvorbě dobrého jména oddílu, tak k hospodaření oddílu. O mistrovských soutěžích je detailněji popsána níže kapitola 3.2.3.

Další hmotné zdroje se nachází mimo tuto „kmenovou“ budovu. Je to například posilovna, kterou oddíl využívá, kde lze koupit permanentní vstupné a užívat dle potřeb. Tyto potřeby bývají individuální, jelikož každý hráč má jiný věk, má jiné nedostatky atd. Oddíl také využívá bazén a regenerační procedury, které pomáhají

udržet optimální zdravotní stav hráčů. Permanentní vstupné je v téměř stejné podobě jako v posilovně, přestože se nachází jinde. V neposlední řadě oddíl používá atletický stadion, pro udržování fyzické kondice, kde se vstupné neplatí.

Mezi méně časté hmotné zdroje lze považovat návštěvy masérských studií, tělocvičen pro gymnastické dovednosti, společností pro trénink koncentrace a další.

2.1.2 Lidské zdroje

Oddíl disponuje 68 členy napříč všemi věkovými kategoriemi od začínajících sedmiletých dětí po osmdesátileté veterány. Oddíl je převážně mužský, avšak poslední dobou se oddíl začal věnovat i ženské kategorii. Vývoj počtu členů oddílu ukazuje graf níže.

Obrázek 4 - Graf vývoje členské základny oddílu stolního tenisu.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Na tomto grafu je vidět, že počet členů se každý rok zvyšuje. Pokud by tento trend trval i následující léta, musel by oddíl důkladně přizpůsobit rozvržení svých činností zejména tréninků, protože by mohl nastat bod, kdy se naprosto naplní kapacita a nabírání dalších členů nebude možné.

Většina z těchto členů jsou pouze hráči tohoto oddílu, ale jsou mezi nimi i zaměstnanci a pracovníci či pomocníci, kteří mají smlouvy s oddílem a jednotou v různých podobách. Tito pracovníci by se dali rozřadit do následujících skupin:

- vedení oddílu (7 pracovníků),
- finanční management oddílu (2 pracovníci),
- strategický management (1 pracovník),
- organizace sportovních utkání (1 pracovník),
- administrativa (3 pracovníci),
- trenérství – sportovní management (7 pracovníků),
- správa budovy (4 pracovníci).¹

Tito pracovníci provádějí svou práci buď dobrovolně, nebo na základě smlouvy, podle toho, co daná práce odnáší, jak je časově náročná atd. Bez aktivní účasti těchto lidí, by chod oddílu nebyl možný. Tento zaměstnanecký model představuje stabilitu, která se tvořila řadu let. Díky němu se může oddíl dále vyvíjet, vyhledávat další možné příležitosti pro zlepšování jeho úrovně a pověsti v celé České republice.

2.1.3 Družstva

Co se týče družstev oddílu, lze bez nadsázky říci, že se tento oddíl řadí mezi nejlepší čtyři v České republice. Dokazují to nejen výsledky jednotlivců v mládežnických soutěžích, ale i ligové soutěže družstev. V družstvech figurují pouze muži. O velikosti oddílu svědčí i to, že oddíl disponuje osmi družstvy dospělých (od týmu A po tým H), které se účastní až na jednu výjimku všech soutěží dospělých. Toto je seznam týmů a soutěží, ve kterých nastupují:

- Tým A – Extraliga mužů.
- Tým B – 1. liga mužů.
- Tým C – 3. liga mužů.
- Tým D – Divize mužů.
- Tým E – Krajská soutěž 1. třídy.
- Tým F – Krajská soutěž 2. třídy.

¹ Tito lidé nejsou členy oddílu, ale jsou zaměstnanci pouze jednoty.

- Tým G – Regionální přebor 1. třídy.
- Tým H – Regionální přebor 1. třídy.

Z výčtu těchto družstev je patrné, že se jedná o jeden z nejvýznamnějších oddílů (či klubů) v České republice. Tyto soutěže tu však nebyly odjakživa. Až posledních pár let je vidět velmi prudký vzestup výkonnosti hráčů, kteří posouvají historické hranice oddílu stále výše.

Tyto týmy jsou většinou 4-5tičlenné a pozitivní zprávou je, že v nich často nastupují i velmi mladí hráči. Mládežnické kategorie mají také svá družstva v tomto oddílu a to družstva dorostu, starších žáků, mladších žáků a nejmladších žáků. Ty se pak prezentují na mistrovství České republiky. Družstvo dorostu je momentálně dvojnásobným vicemistrem České republiky.

2.2 Činnosti sportovního oddílu

Tato kapitola pojednává o možnostech činností, které oddíl stolního tenisu může provozovat, a které pak sekundárně stabilizují chod a dlouhodobý rozvoj celého oddílu.

2.2.1 Nábor

Náborová činnost by se dala označit jako základní stavební kámen organizace. Jedná se o přijímání neboli takzvané „nabírání“ malých dětí, které mají zájem začít hrát stolní tenis.

Tuto „přípravku“ pak vede licencovaný trenér, který má za úkol především zaujmout tyto malé děti. Důležité je, aby tento trénink byl pestrý a pro děti zábavný, protože jinak to děti i rodiče odradí. Trenér by měl vědět, co u svých svěřenců rozvíjet nejdříve, nezahlcovat je odbornými termíny, snažit se být přátelský a pojmout trénink spíše formou her než nějakého úporného drilu, který následuje až ve vyšších věkových kategoriích.

U náboru je důležité mít dobře zvládnutou propagaci, aby rodiče byli přesvědčeni, že je to pro jejich dítě prospěšné, protože to jsou právě rodiče, kteří o těchto záležitostech rozhodují. Proto by propagační materiály měly být zaměřeny pro uspokojení rodičů. Tato propagace je použita v podobě plakátů, které visí na

místech, kde se často vyskytují rodiče s dětmi. To jsou především základní školy, mateřské školky, různá hřiště a dokonce i restaurace a občerstvení, kam děti rády chodí. Dále mohou být použity letáky propagující tento sport. Klíčové je, aby tyto materiály zdůrazňovaly přednosti oddílu. Velmi pozitivní je, pokud se oddíl může opřít o výsledky, kterých dosáhl především v nedávné minulosti, ale i té dřívější. Dlouhodobá tradice je také element, který rozhodně není na škodu, protože značí vysokou stabilitu subjektu.

Smysl přijímání mladých hráčů se může u různých oddílů lišit. Primární cíl by ovšem měl být aktivování mládeže ke sportovní činnosti, což má mít za následek zvyšování fyzického a duševního zdraví. Je to často velmi důmyslná prevence proti drogám, alkoholu, kouření a dalších nežádoucích aktivit.

Za další z cílů se dá považovat snaha něčeho významného dosáhnout. Tento cíl se může vztahovat na hospodáře oddílu, trenéry, hráče i rodiče. Je to velice dobrý „motor“, který pohání sportovní činnosti dopředu a díky kterému se sport stal velmi sledovaný, populární a často je to i smysl života či životní styl jednotlivých lidí.

Díky těmto cílům se do sportu dostaly i peníze, což lze považovat za vnější motivaci, která již není tak povznesená jako ty předchozí, avšak je to nevyhnutelná součást sportu v dnešní době.

2.2.2 Výběr talentů

Díky náborové činnosti se čas od času vyskytne jedinec, který má o poznání větší dovednosti než jeho ostatní stejně staří spoluhráči a převyšuje je v mnoha ohledech. Takovému jevu se říká talent, který by se dal definovat takto: *„Příznivé seskupení vloh pro činnost, kterou chceme vykonávat. Ve sportu se jedná o talent tehdy, tvoří-li morfologické, fyziologické i psychologické dispozice optimální předpoklady pro provádění daného sportovního výkonu.“* [4:279]

Takovýto talent je třeba rozpoznat, což je úkolem zkušeného trenéra, a poté dále rozvíjet na co možná nejvyšší úroveň, protože tito jedinci mohou v dospělosti být silnými oporami svého mužstva i oddílu.

2.2.3 Trénink

Sportovní trénink je hlavní činnost, bez které by se nedalo hovořit o sportovním oddílu jako takovém. Je to stěžejní element celé struktury oddílu. Trénink lze chápat jako: „*Proces biologického přizpůsobení zvýšené tělesné námaze (o vytváření energetických rezerv a distribuci energie, o aktivitě různých orgánů aj.)*.“ [4:70]

Tato činnost by měla být velmi promyšlená a odborně zhodnocená, protože má přímou souvislost s výkonností hráčů, kteří tvoří oddíl.

Pokud trenér uchopí trénování nejen jako přijít do hery, odtrénovat a odejít, může být velice prospěšným sociálním pilířem celé tréninkové skupiny. Velmi přínosné je, pokud trenér dokáže být vzorem pro své svěřence, co se týče sociálních hodnot, vzdělávání a apod. Je velmi žádoucí, aby trenér budoval v hráčích fair play, smysl pro čest, pokoru k druhým a všechny různé ctnosti. K těmto věcem je sport velmi dobře uzpůsoben. Často se nesportující mládež s těmito hodnotami ani neseznámí, a pokud ano tak nikoliv na vlastní kůži.

Sportovní zápasy, závody či turnaje by se daly připodobnit k soubojům a strategiím. Navíc se díky této soutěživosti mohou posouvat stále dál a dál. A pokud bude mít mládež s těmito situacemi zkušenosti, může jim to pomoci i v životě. Pokud se například dostanou do nějaké složité situace, mohou ji vyřešit s chladnější hlavou a racionálním myšlením a tím pádem mohou rychle nalézt efektivní řešení a popasovat se s danou situací.

2.2.4 Výcvikové tábory

Oddíl provozuje a pořádá výcvikové tábory (tréninkové kempy neboli soustředění), což jsou události, při kterých je shromážděno co nejvíce hráčů za účelem velmi intenzivního tréninku. Tyto tréninkové kempy se často konají mimo domovskou hernu či halu a probíhají v jiném prostředí, než na jaké jsou hráči zvyklí. To vede k jakémusi oživení a zpestření tréninku, což má za následek větší zápal do hry a větší chuť na sobě pracovat. Pokud je místo tohoto kempu mimo domov, hráči se lépe soustředí na trénink, protože si lépe vnitřně uvědomují, z jakého důvodu zde jsou. Ještě většího účinku se docílí tím, pokud soustředění probíhá v zahraničí. Zde by měla také možnost trénovat se zahraničními hráči,

které většinou nikdo nezná a tím je zpestření o to vyšší. Bývá také ozvláštněno o drobnější mimosportovní akce, jako jsou například výlety nebo různé společenské soutěže.

Soustředění je také velmi vhodné pro stmelení kolektivu, protože se hráči prakticky nesetkávají s jinými lidmi než sami mezi sebou. Dalo by se i říci, že jde o takovou „detoxikaci“ hlavy, protože lidé jsou vytrhnuti z běžného života a tím pádem i ze stresů, což nemusí být špatné pro zachování duševního zdraví a pohody v civilním životě.

Tyto kempy trvají zpravidla týden, během kterého hráči velmi nabydou tréninkové objemy, které by za normálních okolností nebyli schopni během tak krátkého časového úseku získat.

2.2.5 Teoretické schůzky

Tyto schůzky jsou ostatními oddíly poměrně podceňované, ale určitě by neměli být zapomenuty pro kvalitu sportovní vzdělanosti členů oddílu. A ač se může zdát, že se jedná o triviální záležitost, z těchto detailů pak může vzejít velmi pevný a efektivně pracující kolektiv.

Těmito teoretickými schůzkami se má na mysli setkání mezi skupinou více hráčů a manažerem, výborem, trenérem či nějakým odborníkem na určité téma. Prostřednictvím tohoto setkání se předávají důležité informace, které je třeba si zapamatovat, nebo novinky či nové metody v tréninku nebo nějakého cvičení. Může ale také často jít o přednášku odborníka. Tato přednáška může být například o výživě sportovců, psychologii ve sportu, regeneraci, kondici a dalších tématech souvisejících se sportem.

3 Hospodaření oddílu

Tato kapitola je vyhrazena hospodaření oddílu, kde jsou popsány příjmy a výdaje oddílu a následně jejich vzájemné doplňování, kde bude vidět, jaké příjmy byly využity na jaké výdaje. Data budou brána v rozmezí let 2010 až 2014.

Kvůli tomu, že tyto číselné údaje jsou poměrně citlivá záležitost, vedení oddílu nesouhlasilo se zveřejňováním těchto interních informací, tudíž v práci budou použita pouze data, které vedení dalo autorovi k dispozici nebo budou tyto údaje v práci upraveny koeficientem a zaokrouhleny, což však neovlivní poměr ani náhled na tuto problematiku.²

3.1 Příjmy oddílu

Získávání finančních prostředků pro oddíl je hlavní náplní práce finančního manažera. Bez těchto příjmů by oddíl samozřejmě nemohl fungovat a je na finančním manažerovi, kolik prostředků se podaří získat. Oddíl je financován ze čtyř druhů financování a to:

- 1) Veřejné financování.
- 2) Sponzoring.
- 3) Samofinancování.
- 4) Hazardní hry.

3.1.1 Veřejné financování

Veřejné financování tvoří velkou část příjmů oddílů, proto je mu také věnováno nejvíce času v práci finančního manažera. Toto financování by se dále mohlo rozdělit do tří částí:

- příjmy z Magistrátu města,
- příjmy z kraje,
- příjmy ze stolně-tenisového svazu (ČAST³).

Prostředky z těchto institucí jsou zpravidla vázané na určitou položku výdajů, které musí být napsány v žádosti těchto dotací a grantů. Pokud by oddílem nebyly

² Poznámka autora.

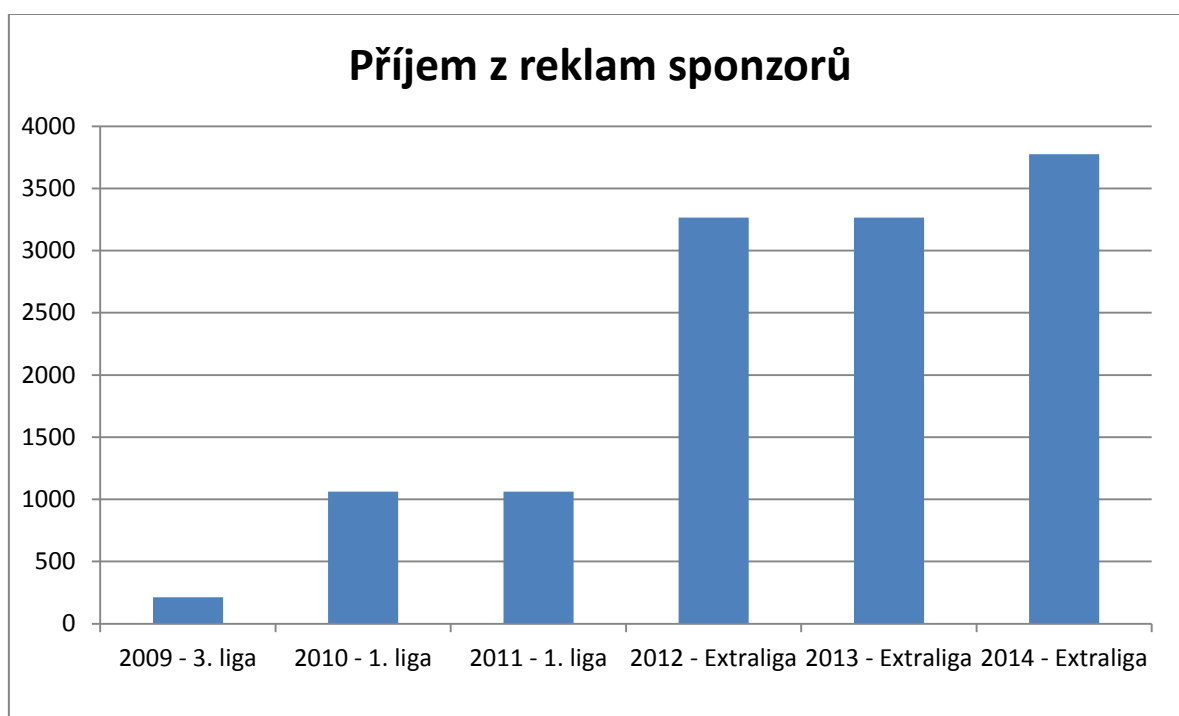
³ Česká asociace stolního tenisu.

tyto prostředky pro konkrétní výdaje naplněny, zbývající částka by se musela vrátit této instituci, proto je velmi důležité dbát na správné vyplnění žádosti, protože změny v žádostech nebývají možné.

3.1.2 Sponzoring

Neveřejné financování oddílu zajišťuje sponzoring. Prostředky, které oddíl získá ze sponzoringu, byly poměrně nízké oproti výše uvedenému financování z veřejných zdrojů v minulých letech, avšak za poslední dobu se díky zvyšující se úrovni tento poměr zvyšuje, což je vidět na grafu níže. Pokud by se v budoucnu podařilo zajistit ještě více prostředků z tohoto odvětví, určitě by to velmi přispělo v dalším zlepšování kvalit oddílu.

Obrázek 5 - Graf poměru příjmů od sponzorů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Na grafu výše je vidět poměr příjmů oddílu, které byly poskytnuty sponzory za uvedení jejich loga na místa, která jsou často sledovaná, což jsou v tomto případě sportovní dresy hráčů a plakáty. Uvedené roky jsou nejvyšší soutěže, které oddíl v daný rok hrál. Je zde vidět, že ze zvyšující se soutěží se zájem o sponzorské partnerství zvyšuje. Obrovský nárůst je vidět mezi soutěžemi 1. ligy a extraligy. To může být způsobeno tím, že vybrané zápasy soutěže extraligy mužů jsou vysílány

v televizi na ČT4 Sport, kde tito sponzoři jsou uvedeni také na televizních tabulích. Toto je pro sponzory samozřejmě velké přilepšení.

3.1.3 Samofinancování

Prostředky ze samofinancování tvoří velmi důležitou roli. Důvodem je, že tato částka je na nestátní neziskovou organizaci poměrně vysoká a také není vázána na žádné výdaje na rozdíl od výše zmíněných veřejných dotací a grantů a z části i sponzoringu. Bez těchto volných prostředků by oddíl nebyl schopen efektivně fungovat. Samofinancování tohoto oddílu tvoří v největší míře výhradně členské příspěvky a v míře o poznání menší se oddíl samofinancuje prodejem vlastního materiálu.

Obrázek 6 - Graf vybraných příspěvků.



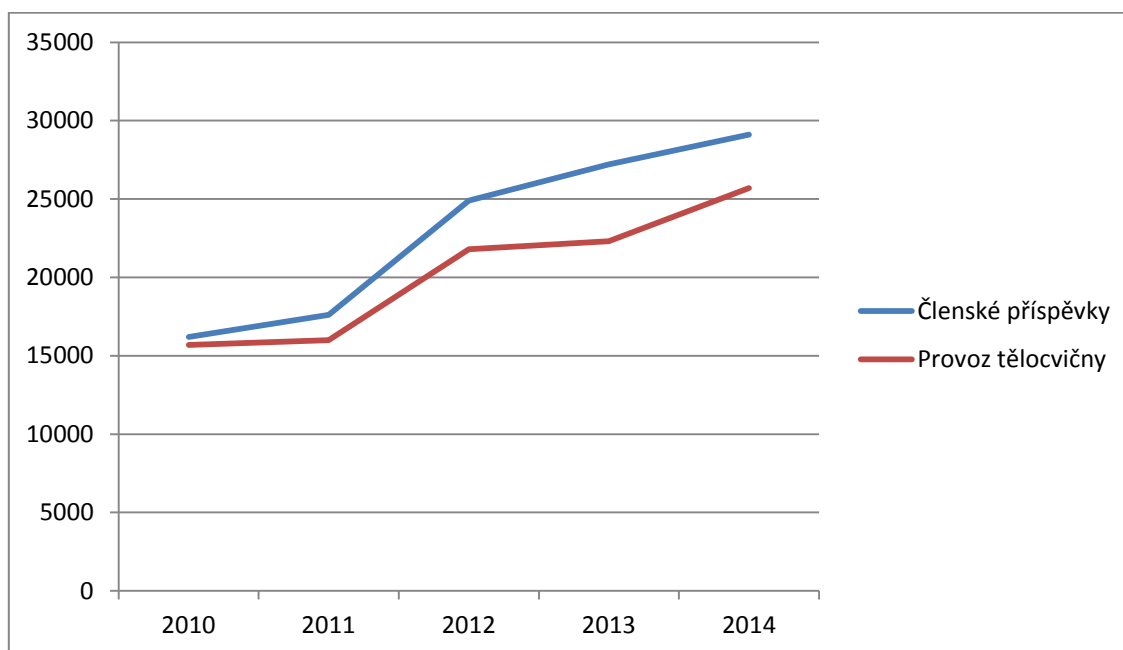
Zdroj: Vlastní zpracování.

Na tomto grafu je znázorněn vývoj vybraného příspěvku v průměru na 1 osobu v souvislosti s vývojem oddílu. Jak si lze povšimnout, jedná se pouze o růst. Tento růst je důsledkem zvyšování cen režijní výdajů, což jsou především energie. Dále je to dáno zvyšováním registračních odvodů, které přicházejí České asociaci stolního tenisu. Je to způsobeno také čím dál větším využíváním tělocvičny díky stále většímu výkonnostnímu růstu a nárokům oddílu a přibývajícím počtem nových hráčů. V tomto směru lze z grafu vyčíst, že mezi lety 2011 a 2012 je vyšší nárůst

příspěvků. To je zapříčiněno postupem prvoligového družstva do extraligy, po kterém se vytiženost tělocvičny, a s tím spojené náklady, o něco zvýšila.

Skutečnost zvyšování vybraných příspěvků je vidět na grafu níže, kde jsou tyto vybrané příspěvky v kontextu se zvyšujícími se náklady na režii a vytižení tělocvičny.⁴

Obrázek 7 - Graf vývoje členských příspěvků a provozu tělocvičny.



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.1.4 Hazardní hry

Uvolněné prostředky z hazardních her tvoří malou část oddílového rozpočtu, avšak nemají stejnou výhodu jako vybrané členské příspěvky, tudíž jsou vázané na konkrétní výdaje, takže oddíl s těmito prostředky nemůže naložit podle svých aktuálních potřeb.

3.2 Výdaje oddílu

Dalo by se říci, že výdaje oddílu jsou spotřebovávání příjmů za účelem vytvoření produktu v podobě sportovních výkonů. Tyto výdaje by se v tomto oddílu daly rozřadit do pěti skupin:

- extraliga mužů,

⁴ Tyto náklady jsou v grafu pojmenovány jako „provoz tělocvičny“.

- 1. liga mužů,
- mládež,
- činnosti oddílu,
- režie,
- ostatní.

Každá z těchto skupin je financována konkrétními příjmy nebo jejich kombinací. Některé z těchto přiřazení lze vidět v kapitole 3.3.

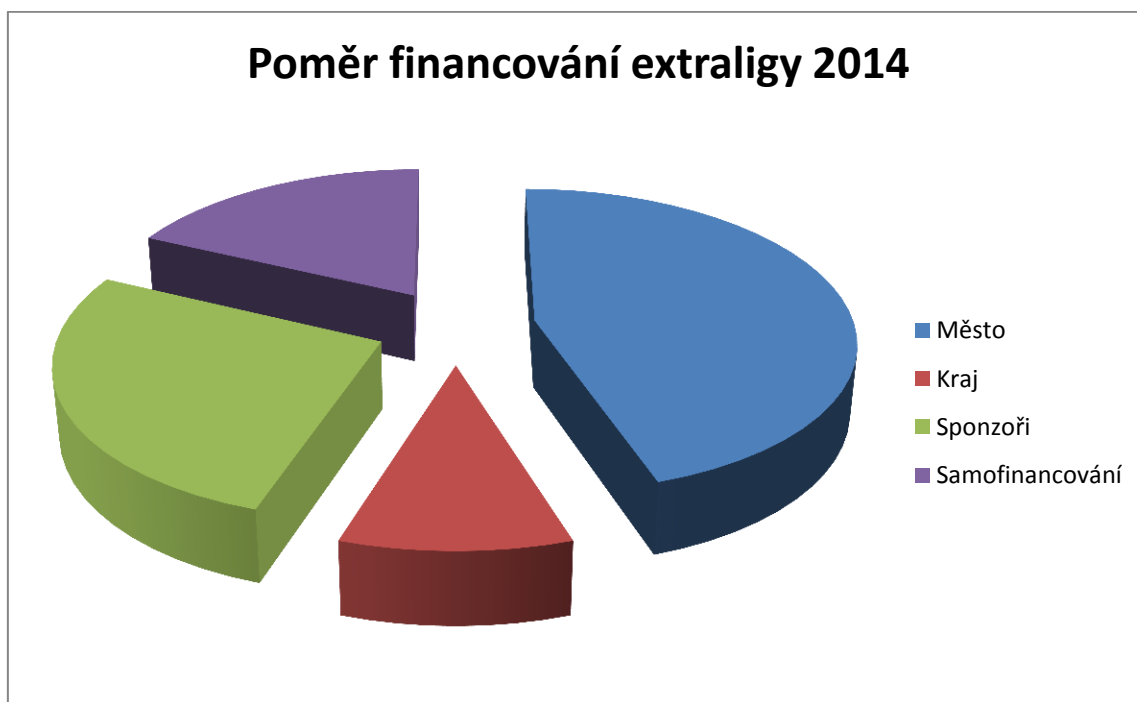
3.3 Financování výdajů

V této kapitole jsou vidět procentuální poměry financování výdajů oddílu. Je zde patrné, jaká část konkrétních prostředků byla použita na určitý výdaj tohoto oddílu.

3.3.1 Financování extraligy

Tato podkapitola je zaměřena na financování nejvyšší soutěže stolního tenisu v ČR, což je extraliga mužů.

Obrázek 8 - Graf poměru financování extraligy mužů v roce 2014.



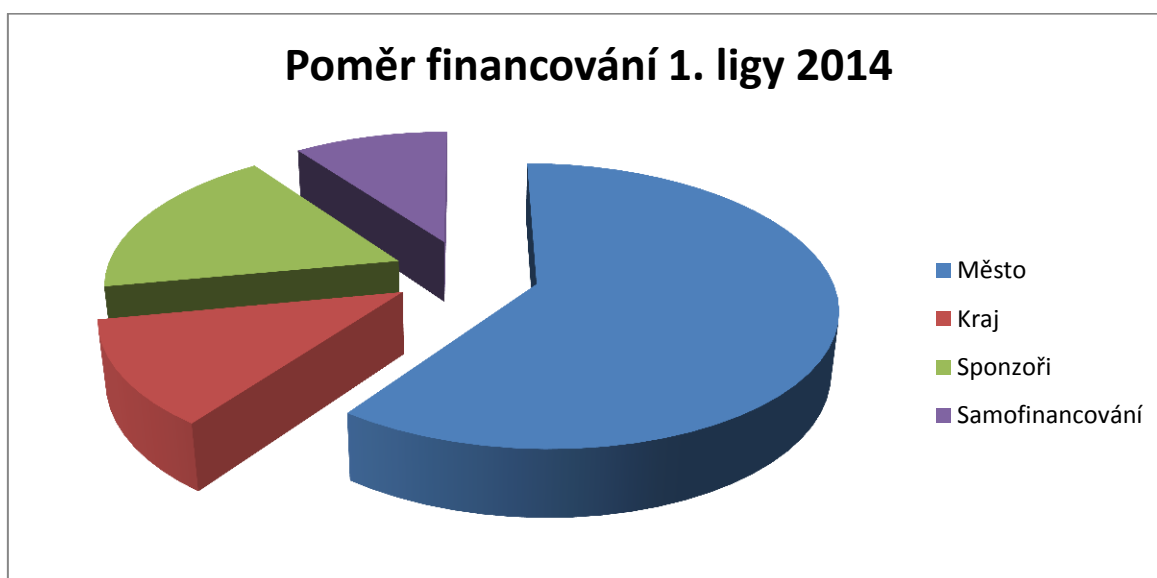
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tohoto grafu lze vyčíst, že 45 % prostředků na provoz extraligy je poskytnuto Magistrátem města. Tato částka není každý rok stejná, tento vývoj je znázorněn na obrázku 9. Příjmy z kraje tvoří 10 % podílu. Sponzorství dává na extraligu 27 %, kde, jak je již zmíněno výše, jako protislužbu jsou na dresech hráčů našita loga a tato loga jsou přítomna také na plakátech. Samofinancování pak tvoří 18 % z celkových nákladů na provoz extraligy.

3.3.2 Financování 1. ligy

V této podkapitole je popsáno financování druhé nejvyšší soutěže stolního tenisu v ČR, což je 1. liga mužů.

Obrázek 9 - Graf poměru financování 1. ligy za rok 2014.



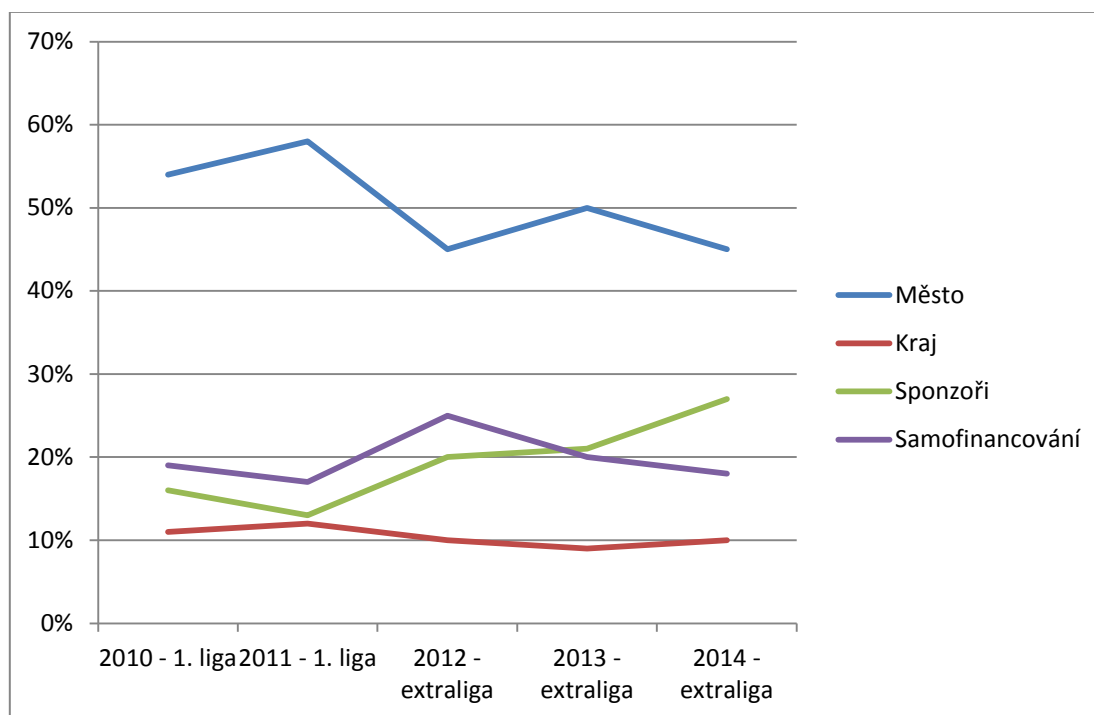
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tohoto grafu je vidět, že většina prostředků, kterými se hradí náklady na provoz 1. ligy je financována z dotací Magistrátu města. Tento podíl je 60 %. Kraj, ve kterém oddíl sídlí, financuje 1. ligu 12 % z celkového rozpočtu této soutěže. Sponzoři přispívají určitou částkou nejen na extraligu, ale také na 1. ligu, kde jejich díl na této soutěži je 18 %. Posledním zdrojem financování 1. ligy je samofinancování oddílu, které tvoří 10 %.

3.3.3 Poměr a vývoj financování nejvyšších soutěží oddílu

Tato podkapitola pojednává o rozdílech ve financování jednotlivých ekonomických zdrojů oddílu a to v nejvyšších soutěžích, kterých se oddíl v daném roce účastnil.

Obrázek 10 - Vývoj financování nejvyšších soutěží oddílu v průběhu 5 let.



Zdroj: Vlastní zpracování.

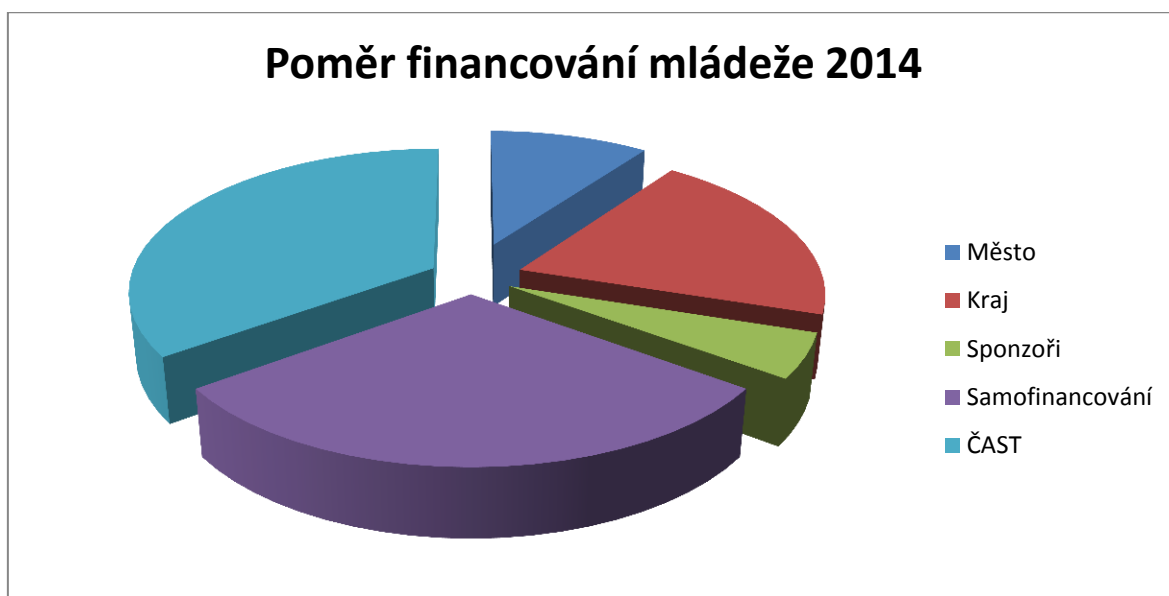
Je zřejmé, že největší podíl mají prostředky, které poskytl Magistrát města, a to ve všech letech ve všech soutěžích. V roce 2012 je vidět pokles podílu těchto prostředků. To není z důvodu, že by město přispívalo méně. Naopak město poskytlo prostředky vyšší než v 1. lize, ale oddílu se podařilo získat větší prostředky také z ostatních druhů financování, tudíž celkový poměr těchto příjmů byl ve výsledku menší, než tomu tak bylo v minulých letech. Tato oscilace poměru prostředků se mezi lety 2010 až 2014 pohybovala v 58-45 %. Průběh samofinancování šel ruku v ruce s vytižením na provoz tělocvičny, ale díky zvyšujícím se sponzorským darům se tento poměr snižoval. Průběh samofinancování osciloval mezi 17 % až 25 %. U sponzorských peněz jsi lze všimnout rostoucí tendence, která v roce 2014 činila už 27 %. To je zapříčiněno rostoucí komercializací stolního tenisu a tím pádem i zájmu sponzorů při podpoře tohoto sportu. Utkání, které natáčí ČT4 Sport tomu určitě ještě přidalo na

významu. Vývoj těchto prostředků byl v rozmezí 13 % až 27 %. Velmi podobnou „hladinu“ si v poměru uchovávají zdroje z kraje. Ty se pohybují v mezi 9 % až 12 %.

3.3.4 Financování mládeže oddílu

Tato podkapitola je zaměřena na financování hlavního oddílového zájmu pro budoucnost, tudíž mládeže.

Obrázek 11 - Graf poměru financování mládeže oddílu za rok 2014.



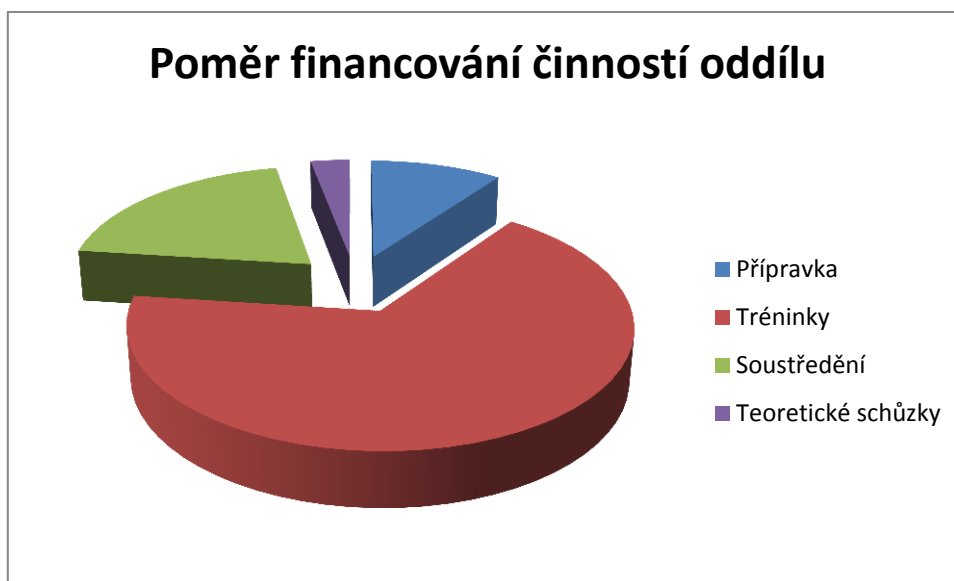
Zdroj: Vlastní zpracování.

Mládež je z největší části financována z prostředků České asociace stolního tenisu a samofinancování. Tyto zdroje pokrývají 65 % celkového podílu, přičemž z ČAST je to 35 % a ze samofinancování 30 %. Další největší podíl na financování mládeže mají prostředky z kraje, které činí 20 %. Magistrát města prospívá 10 % a sponzoři 5 % z celkových výdajů mládeže.

3.3.5 Financování interních činností

Tato podkapitola pojednává o financování činností, které oddíl vykonává a které byly popsány v kapitole 2.2.

Obrázek 12 - Graf poměru financování interních činností oddílu.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu pro financování interních činností je vidět, že většina prostředků je vynaložena na sportovní tréninky. Důvod je ten, že těchto tréninků je opravdu mnoho, konkrétně 24 týdně napříč všemi věkovými kategoriemi kromě přípravy.⁵ Při takovém počtu tréninků jsou náklady na materiál opravdu velké, protože se spousta materiálu rychle opotřebává. Spolu s přípravkou tyto tréninky zabírají 77 % prostředků vyhrazených na činnosti oddílu (přesněji 10 % přípravka a 67 % ostatní tréninky). Výdaje na soustředění tvoří 20 % z těchto peněz. Soustředění totiž v roce není tak mnoho, protože samotný tréninkový systém je velmi efektivní. Poslední položkou v činnostech oddílu jsou teoretické schůzky, kterých je za rok velmi málo, tím pádem výdaje na ně také velmi nízké a to 3 % z poměru těchto činností.

⁵ Obvyklá délka jednoho tréninku je 90 minut.

4 Konkurenční prostředí

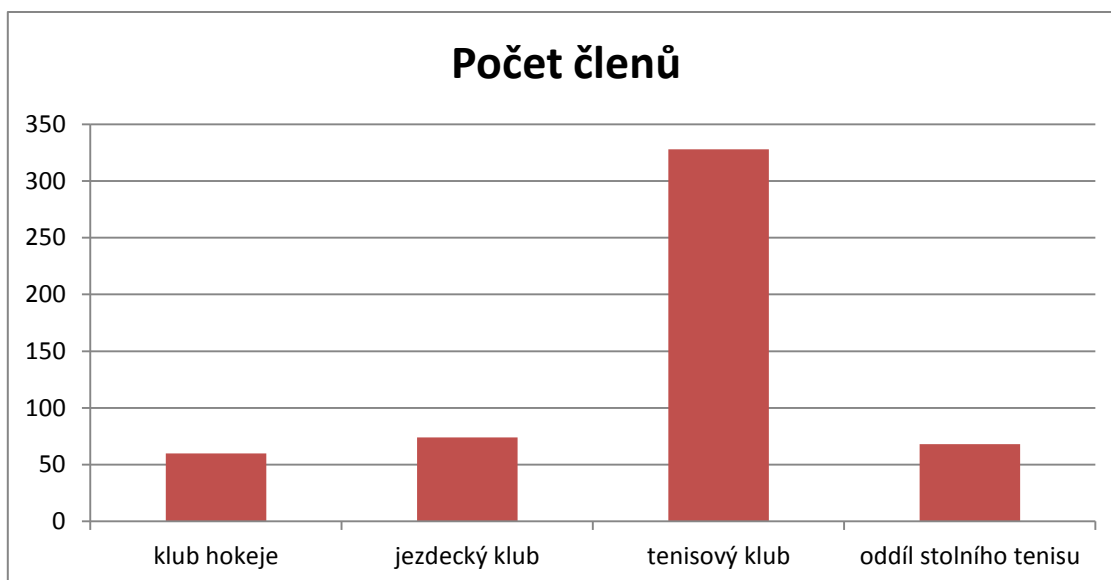
Obecně se dá říci, že stolní tenis nepatří mezi nejpobulárnější a příliš medializované sporty v České republice, což velmi ztěžuje prosazování tohoto sportu. Tomu odpovídá i přiřazování finančních prostředků, což se dále projeví i na výsledcích tohoto sportu. Ač je tento sport u nás podceňovaný, v nejlidnatější zemi světa, což je Čína, je to tzv. sport číslo jedna, což je vidět i na výsledcích, kde Čína již několik let vládne stolnímu tenisu. Světově je stolní tenis druhý nejpočetnější sport, co se týče počtu registrovaných hráčů a v současnosti je vedeno 220 členských asociací. I když stolní tenis v ČR má dlouholetou tradici plnou světových úspěchů, je v ústraní oproti jiným sportům jako je např. fotbal, lední hokej, basketbal, volejbal a další.

V této kapitole jsou také číselné údaje (kromě počtu členů v jednotlivých organizacích) upraveny koeficientem stejně jako v kapitole

4.1 Porovnání mezi ostatními sporty

Tato kapitola je zaměřena na vzájemné porovnání různých sportovních organizací, co se týče počtu členů a uvolněných prostředků, které pochází z Magistrátu města.

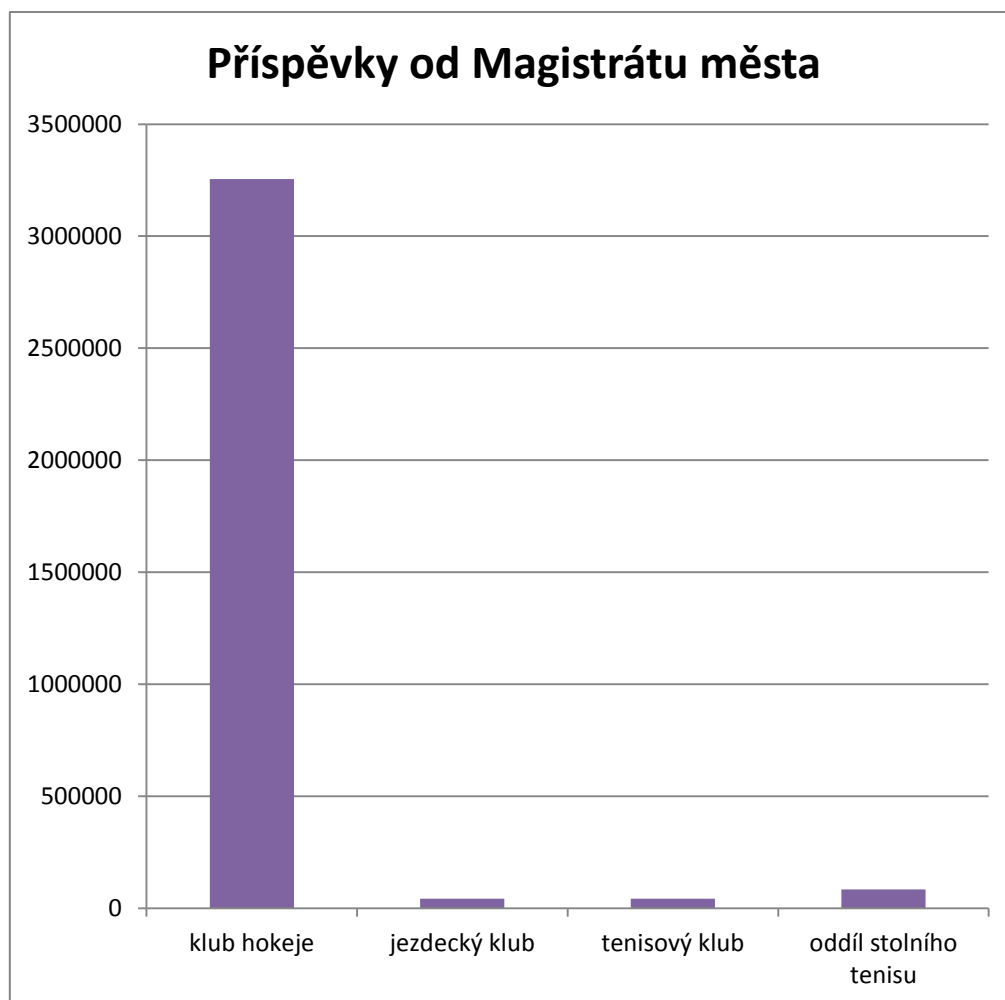
Obrázek 13 - Graf počtu členů určitých sportovních klubů.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tento graf znázorňuje počet členů u určitých různých klubů. Jak je vidět nejvíce členů má tenisový klub, kde tento počet dosahuje čísla 328. Ostatní sportovní organizace mají členskou základnu okolo 65 členů.

Obrázek 14 - Graf poskytnutých příspěvků od Magistrátu města v roce 2014.

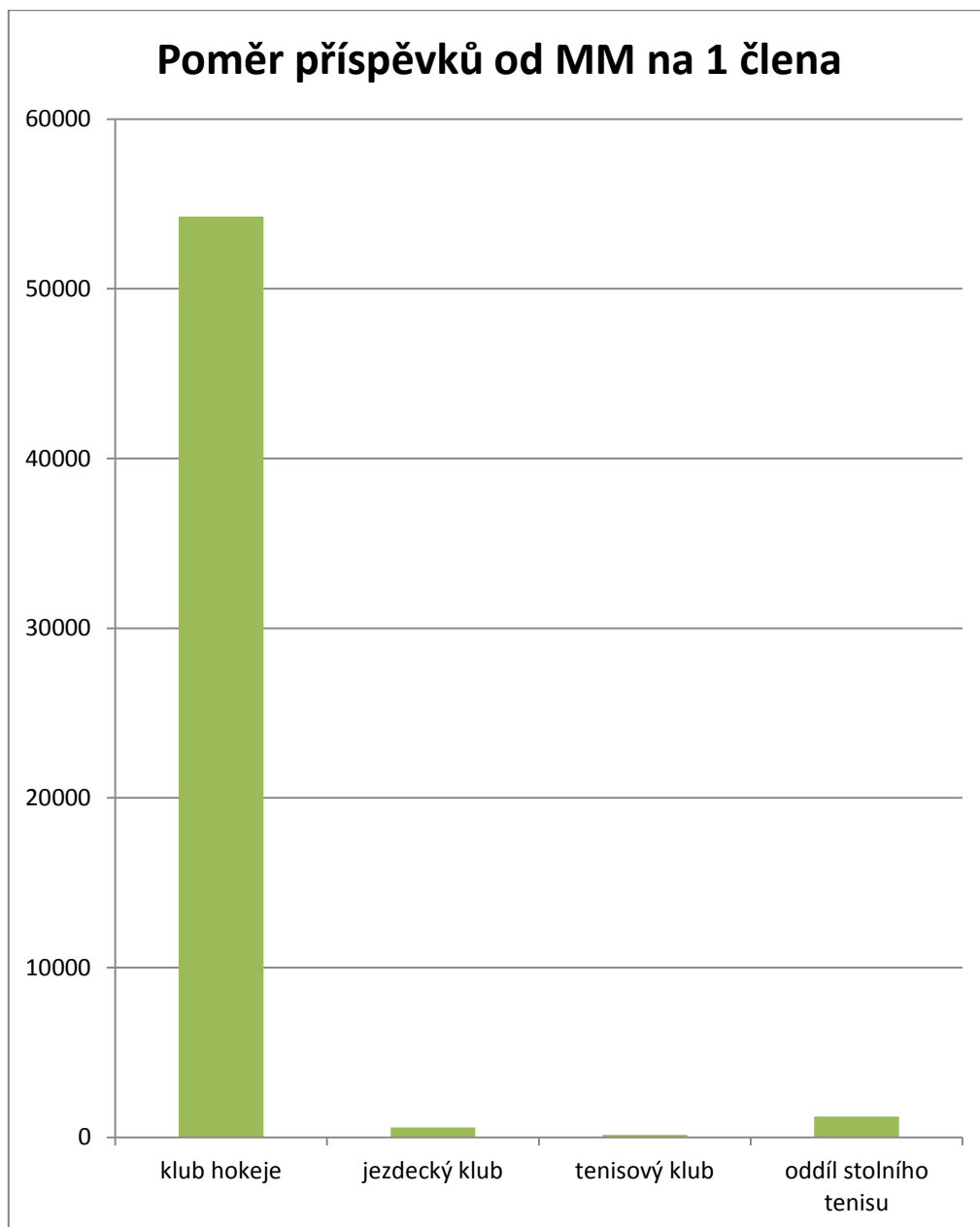


Zdroj: Vlastní zpracování.

Na grafu výše je vidět, že hokejový klub je ze strany města o dost více podporován než ostatní sporty. Dále je vidět, že oddíl stolního tenisu je více podporován než tenisový i jezdecký klub. Tyto dvě informace jsou zapříčiněny ze dvou důvodů. První důvod je, že ekonomická náročnost jednotlivých sportů je velmi rozdílná. To se týká prostoru, který je potřeba na konkrétní sport, prostoru pro veřejnost, prostředky, které jsou spojené s materiálním zatížením, sportovní výbava a další aspekty. Druhým důvodem je soutěž, kterou daný klub hraje. Pokud se sportovní organizace účastní nejvyšší soutěže, je jasné, že poskytnuté prostředky budou vyšší. Z toho vyplývá, že hokej obsahuje oba tyto důvody, z čehož vyplývá i výše poskytnutých příspěvků. Oddíl stolního tenisu sice hraje 2 nejvyšší soutěže, avšak

finanční náročnost stolního tenisu je oproti hokeji o dost menší. Tyto skutečnosti dokresluje graf níže, kde jsou data z předchozích grafů spojena a kde jsou vidět poskytnuté příspěvky z Magistrátu města v poměru na jednoho člena dané organizace.

Obrázek 15 - Graf poměru poskytnutých prostředků od Magistrátu města na jednoho člena organizace.



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.2 Výsledky oddílu

Největším úspěchem v historii oddílu byl postup z 1. ligy mužů do extraligy mužů, což je nejvyšší soutěž v České republice. Od té doby se oddíl v této soutěži úspěšně

drží, minulý rok obsadil 7. místo z deseti mužstev. Dalším úspěchem je, že se oddílu podařilo vychovat 2 svěřence, kteří byli nominováni do mládežnické reprezentace, kde reprezentovali Českou republiku na Mistrovství Evropy. Na tomto Mistrovství Evropy se jednomu svěřenci podařilo obsadit 5. místo, což je velký úspěch pro celou Českou republiku. Co se ještě týče mezinárodní scény, několika svěřencům se podařilo získat medaile na světových turnajích World tour, z nichž některé byly dokonce zlaté. V mládežnických kategoriích se oddílu daří i v České republice, kde se během tří let podařilo získat 5 titulů mistra České republiky a 5 titulů vicemistra České republiky. V roce 2010 se také jednomu svěřenci podařilo získat titul mistra České republiky středních škol AŠSK. Na území v oblasti kraje tento oddíl přímo vyniká, což dokazuje i fakt, že během 10 let získal 87 titulů krajského přeborníka napříč všemi kategoriemi. Na základě těchto výsledků oddíl získal velmi dobré jméno a, jak už zde bylo uvedeno, zařazuje se mezi elitní 4 oddíly (či kluby) stolního tenisu v České republice.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza sportovního oddílu jako nestatní neziskové organizace se liší od klasických ziskových podniků. Je to způsobeno především faktem, že produktem sportovního oddílu není hmotný výrobek či soukromá služba, ale nehmotná veřejná služba.

4.3.1 Silné stránky oddílu

Mezi silné stránky oddílu patří určitě tradice, která je tímto rokem již 85letá (od roku 1930). Tímto oddíl patří mezi nejstarší oddíly stolního tenisu v České republice a díky tomuto věku je vidět také další silná stránka oddílu, což je rovnováha a vyrovnaný rozpočet. Bez těchto věcí by nebyl oddíl schopen přežít takto dlouhou dobu.

Za silnou stránku se dá považovat také lokalita hlavní budovy, kde oddíl provozuje většinu své činnosti. Budova se nachází velmi blízko hlavního dopravního uzlu města, kde se nachází autobusové, vlakové a MHD spojení s městem. Také geografická lokalita města je velmi výhodná, neboť je spojnici mezi Moravou a Čechami a v podstatě se nachází mezi třemi největšími městy České republiky.

Nedílnou součástí silných stránek jsou nepochybně výsledky, které oddíl dosahuje za posledních několik let. Jak je již zmíněno výše, oddíl patří mezi 4 nejlepší v České republice jak ve výchově mládeže, tak v soutěžích dospělých. Toto souvisí především s propracovaným a kvalitním systémem tréninků, který dělá dobré jméno oddílu nejen v České republice, ale také v zahraničí.

4.3.2 Slabé stránky oddílu

Slabou stránkou by se dal nazvat fakt, že většina pracovníků je nezastupitelných, protože jsou na svou práci většinou sami a o daném problému jsou detailně informováni jen oni. Tento problém oddíl řeší poskytováním více příležitostí mladé generaci v zapojování do chodu oddílu, avšak nějakou dobu bude trvat, než tito mladí lidé proniknou do dané problematiky.

4.3.3 Příležitosti oddílu

Sportovní management oddílu se snaží co nejvíce zachycovat moderní trendy a nové techniky ve stolním tenisu, čímž se snaží zachovat dlouhodobě trvající vysokou výkonnost hráčů, čímž v podstatě neustále zkvalitňuje sportovní produkt.

Mezi příležitostmi oddílu se také dá zařadit neustálý příliv nových hráčů, kteří se v oddílovém tréninkovém systému chtějí zlepšovat. Tento fakt platí také pro přípravku, která je v náboru.

4.3.4 Hrozby oddílu

Potencionální hrozbou je nejistota, že oddíl dostane všechny dotace a granty, o které žádá. Toto je obecně hrozba všech sportovních institucí i dalších neziskových organizací. Je totiž pouze na poskytovatelích, jestli uvolní oddílu požadované prostředky nebo nikoliv. Oddíl toto rozhodnutí nemůže přímo ovlivnit a při neúspěchu získání dané dotace se musí uchýlit k náhradním řešením, které nemusí být však tak efektivní.

4.3.5 Strategie oddílu

Z této SWOT analýzy nelze říci, že by některá ze strategií byla absolutní. Avšak dá vyvodit, že se oddíl snaží jít cestou ofenzivní strategie, protože jeho silné stránky jsou k tomu dostatečné jako opora a příležitosti stále v nějaké podobě přicházejí. Oddíl však musí být obezřetný před nějakou hrozbou, aby na to včas a efektivně zareagoval.

Obrázek 16 - SWOT analýza oddílu.

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Tradice Lokalita Výsledky	Nezastupitelnost pracovníků
Příležitosti	Hrozby
Moderní trendy Příchov nových hráčů	Nejistota získání prostředků

Zdroj: Vlastní zpracování.

5 Shrnutí

Z výše uvedených dat a grafů je vidět, že oddíl disponuje s různými zdroji, které jsou výhradně přiřazovány určitým výdajům, kterými tento oddíl stabilizuje svůj chod. Lze vidět, že s přibývajícími úspěchy a postupy oddílu stoupají paralelně příjmy i výdaje, což se týká také oddílových příspěvků, které se zvyšují se zvyšujícím vytížením tělocvičny. V souvislosti s tím lze vyčíst, že samofinancování oddílu tvoří velmi důležitou část financování výdajů.

Je vidět, že výdaje na trénink tvoří velkou část prostředků pro činnosti oddílu. Je to zapříčiněno tím, že trénink jako takový je obrazně řečeno vyrábění produktu, kterým je výkon při sportovních utkání. Tudíž je jasné, že na tuto „výrobu“ je potřeba značná část prostředků.

Příjmy oddílu jsou poskytovány z různých zdrojů, z nichž jsou nejvýznamnější dotace z Magistrátu města, kraje, Českého svazu stolního tenisu a dále příjmy ze samofinancování.

Z vývoje počtu členů oddílu vyplývá, že oddíl roste nejen po výsledkové stránce, ale také po personální stránce. Důvod je pravděpodobně dobré jméno a výsledky oddílu, které lákají další hráče k zapojení se k činnostem tohoto oddílu.

Ze SWOT analýzy lze vyčíst, že oddíl má další prostor na rozvoj, za předpokladu delšího trvání momentálního stavu, avšak měl by být obezřetný kvůli svým slabým stránkám a hrozbám.

Z konkurenčního hlediska je patrné, že stolní tenis není tak finančně náročný sport jako ostatní sporty, jako je například fotbal nebo lední hokej. Také náčiní, materiál a prostor, který stolní tenisu používá, není tak finančně nákladný jako u jiných sportů.

6 Závěr a doporučení

Je nesporné, že neziskové organizace přinášejí veřejné společnosti užitek. Sportovní oddíly zajišťují tento užitek pomocí atraktivních sportovních výkonů při utkáních, které veřejnost může sledovat.

Konkrétní sportovní oddíl stolního tenisu, který je v této práci popisován, tvoří tento veřejný produkt především pomocí utkání, které hraje v dvou nejvyšších soutěžích, což je extraliga a 1. liga mužů. Oddíl se nespécializuje pouze na tyto soutěže, především se věnuje sportovní výchově mládežnických kategorií. Mladí hráči poté nastupují v nejvyšších soutěžích, které jsou v podstatě cílem těchto hráčů. Oddíl se i díky těmto soutěžím prezentuje velmi dobrými výsledky, co se týče dospělých a především mládeže. Díky svým silným stránkám, mezi které tyto výsledky patří, má oddíl velmi dobrou pozici v konkurenci s ostatními kluby.

Co se týče ekonomické stránky, oddíl má vyrovnaný rozpočet a momentální výdaje, které má, dokáže zajistit svými různými příjmy. Pokud by však těchto příjmů bylo více, oddíl by mohl ještě růst, s čímž by byly spojené ještě kvalitnější výsledky.

Oddílu se dá doporučit dále pokračovat v systému, který má zaveden a nadále shánět prostředky pro zajištění co nejkvalitnějšího prostředí pro sport. Dále by se měl oddíl pokoušet informovat o chodu oddílu další personál, který by zajistil, že osoby v hlavních funkcích by se dali nějakým způsobem nahradit, aby nenastala situace, že po odchodu jedné osoby bude celý systém stagnovat a také by měl být připravený na případné změny v poskytování peněžních prostředků veřejnými institucemi.

7 Použitá literatura a internetové zdroje

7.1 Literatura

- [1] BERVIDOVÁ, Ludmila a Pavlína VANČUROVÁ. *Ekonomika veřejného sektoru*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008, 147 s. ISBN 978-80-213-1816-8.
- [2] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] DOVALIL, Josef a Miroslav CHOUTKA. *Výkon a trénink ve sportu*. 4. vyd. Praha [i.e. Velké Přílepy]: Olympia, 2012, 331 s. ISBN 978-80-7376-326-8.
- [5] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 115 s. ISBN 978-80-7395-159-7.
- [6] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009-, ^^^sv. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [7] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 9788073579739.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxv, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- [9] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
- [10] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 52 s. ISBN 8023940570.

7.2 Ostatní zdroje

- [11] Dokonalá konkurence, monopol, oligopol, příklady tržního selhání. *ZÁKLADY SPOLEČENSKÝCH VĚD maturitní otázky* [online]. 2012 [cit. 2015-04-23]. Dostupné

z: <http://zsv-maturita.blogspot.cz/2011/05/17-dokonala-konkurence-monopol-oligopol.html>

[12] Nedokonalá konkurence - Radek Pavelka. *Ecorp.euweb.cz - Ekonomie, Ekonomika, Tvorba webu - Radek Pavelka* [online]. © 2006 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.ecorp.euweb.cz/UC.html>

[13] Neziskový sektor a rozvojová spolupráce. *Rozvojovka.cz* [online]. © 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.m.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>

[14] Právní úprava spolků dle nového občanského zákoníku. *Olympic.cz - Český olympijský výbor* [online]. © 2012 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.sailing.cz/file/Pravni-uprava-spolku-dle-NOZ.pdf>

[15] Sportuj s námi | ČUS. *Česká unie sportu* [online]. © 2013 - 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/o-nas/statistika.html#>

[16] SWOT analýza. *BrainTools* [online]. © 2014-2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

[17] Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk - základní pojmy, které se pletou. *BusinessVize.cz* [online]. © 2010-2011 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>

[18] Vrcholový a výkonnostní sport - přehled schválených finančních příspěvků, Hradec Králové. *Hradec Králové* [online]. 2013 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/file/8322>

[19] Vytvoření SWOT analýzy. *Svět byznysu: analyzujeme, plánujeme, řídíme, rosteme* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/2011/11/vytvoreni-swot-analyzy/>

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Klasifikační schéma sportu.....	12
Obrázek 2 - Členská základna České unie sportu.....	14
Obrázek 3 – Matice SWOT.	20
Obrázek 4 - Graf vývoje členské základny oddílu stolního tenisu.	23
Obrázek 5 - Graf poměru příjmů od sponzorů.	30
Obrázek 6 - Graf vybraných příspěvků.....	31
Obrázek 7 - Graf vývoje členských příspěvků a provozu tělocvičny.....	32
Obrázek 8 - Graf poměru financování extraligy mužů v roce 2014.	33
Obrázek 9 - Graf poměru financování 1. ligy za rok 2014.....	34
Obrázek 10 - Vývoj financování nejvyšších soutěží oddílu v průběhu 5 let.....	35
Obrázek 11 - Graf poměru financování mládeže oddílu za rok 2014.....	36
Obrázek 12 - Graf poměru financování interních činností oddílu.	37
Obrázek 13 - Graf počtu členů určitých sportovních klubů.....	38
Obrázek 14 - Graf poskytnutých příspěvků od Magistrátu města v roce 2014.	39
Obrázek 15 - Graf poměru poskytnutých prostředků od Magistrátu města na jednoho člena organizace.	40
Obrázek 16 - SWOT analýza oddílu.	43



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Michal Lebeda

Obor studia:

Finanční management

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Jaroslav Kovárník

Název práce:

Ekonomika sportovního oddílu

Název práce v AJ:

Economics of sport club

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Analýza chodu a zajištění oddílu. Jeho hospodaření a finanční podpora. Snaha aktivovat mladou generaci ke sportovní činnosti.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Neziskové organizace
3. Sportovní oddíl
4. Hospodaření oddílu
5. Konkurenční prostředí
6. Shrnutí
7. Závěr a doporučení
8. Použitá literatura a internetové zdroje

Projednáno dne: *15. 10. 2014*

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce