UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

(Magisterská)

2022

Bc. Filip Sabol

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY

ANALÝZA FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU HCM WARRIORS BRNO

Diplomová práce

Autor: Bc. Filip Sabol

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza

Olomouc 2022

Bibliografická identifikace

Jméno autora: Bc. Filip Sabol

Název práce: Analýza financování sportovního klubu HCM Warriors Brno

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza

Pracoviště: Katedra rekreologie

Rok obhajoby: 2022

Abstrakt:

Diplomová práce byla vypracována pro sportovní klub HCM Warriors Brno, zabývá se otázkou spolkové sportovní činnosti v České republice, včetně financování sportu v ČR i jiných krajinách Evropské unie. Cílem práce je na základě finanční analýzy zpracovat strategický plán rozvoje klubu. V rámci práce je provedena situační analýza klubu, analýza získaných dotací, finanční analýza klubu a benchmarking. Ve výsledku práce jsou také zodpovězeny výzkumné otázky, zda je možné nahradit dotační příspěvky členskými příspěvky. Z výsledku vyplývá, že nové vedení klubu dokáže zajistit stabilní chod organizace navzdory snižování financí získaných z dotačních titulů. Strategický plán rozvoje má pak pomoci klubu dosáhnout vytyčených budoucích stavů.

Klíčová slova:

Sport, sportovní klub, finance, dotace, strategické plánování

Souhlasím s půjčováním práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author:	Filip Sabol
Title:	Financial analysis of the sports club HCM Warriors Brno
Supervisor:	Vladimir Hobza
Department:	Recreation and leisure studies
Year:	2022

Abstract:

The diploma thesis was made for the sports club HCM Warriors Brno, deals with the issue of federal sports activities in the Czech Republic, including the financing of sports in the Czech Republic and other countries of the European Union. The aim of the work is based on the analysis to develop a strategic plan for club development. The work include a situational analysis of the club, analysis of the obtained subsidies, financial analysis of the club and benchmarking are performed. The result of the work are also answered research questions whether it is possible to replace grant contributions with membership fees. The result shows that the new management of the club can ensure the stable operation of the organization despite the reduction of funds obtained from grant titles. The strategic development plan is then to help the club achieve the set future states.

Keywords:

Sport, sports club, finance, subsidies, strategic planning

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Hobzy, uvedl jsem všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval jsem zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne

.....

Poděkování

Děkuji panu Ing. Vladimíru Hobzovi za konzultace a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD 14

2 TEORETICKÁ ČÁST 16

2.1 Sport jako jedna ze složek tělesné kultury 16

2.2 Sport jako sociální instituce a symbol zdravého životního stylu 18

2.3 Ekonomický vliv sportu 20

2.4 Organizační struktura sportu v ČR 23

2.5 Spolková sportovní činnost 25

2.6 Financování sportu v České republice 32

2.6.1 Financování sportu z veřejných rozpočtů 34

2.6.2 Financování sportu ze soukromých zdrojů 38

2.7 Strategické plánování 40

2.8 Vládní koncepce podpory sportu - SPORT 2025 41

2.9 Financování sportu na území Evropské unie 42

3 CÍL A ÚKOLY PRÁCE 49

3.1 Hlavní cíl 49

3.2 Dílčí cíle 49

3.3 Výzkumné otázky 49

4 METODIKA PRÁCE 50

4.1 Zdroje dat 50

4.2 Použité metody 50

4.3 Zpracování a vyhodnocení dat 51

5 VÝSLEDKY 53

5.1 HCM Úvoz Brno, z.s. - situační analýza 53

5.2 Analýza získaných dotací 55

5.3 Finanční analýza 59

5.4 Benchmarking 64

5.5 Modelová situace financování klubu bez dotačních příspěvků 66

5.6 Strategický plán rozvoje klubu HCM Warriors Brno 67

5.6.1 Vize a poslání klubu 67

5.6.2 Strategické cíle 67

5.6.3 Implementační plán 69

5.6.4 Kontrola plnění strategického plánu 73

6 DISKUZE 74

7 ZÁVĚR 77

8 SOUHRN 78

9 SUMMARY 79

10 REFERENČNÍ SEZNAM 80

Seznam použitých zkratek

ČEZ - České energetické závody

ČOV - Český olympijský výbor

ČR - Česká republika

ČSLH - Český svaz ledního hokeje

ČUS - Česká unie sportu

EU - Evropská unie

JMK - Jihomoravský kraj

Kč - Koruna česká

mil. - milión

mld. - miliarda

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSA - Národní sportovní agentura

SK - sportovní klub

SmB - Statutární město Brno

SR - Slovenská republika

SSO - sportovní střešní organizace

tis. - tisíc

TJ - tělovýchovná jednota

z.s. - zapsaný spolek

1 ÚVOD

Žijeme v době, ve které je sport obrovský fenomén a zároveň představuje enormní tok financí. Sport spojuje masy lidí z celého světa, ať už při sledování sportovního zápolení či přímo na sportovišti. Pro obě skupiny je nutné vytvořit a udržet co nejkvalitnější podmínky odpovídající celosvětovému trendu.

Bílá kniha o sportu vydaná Evropskou komisí definuje sport jako: „*veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.*“ Sport by měl být dostupný všem. Zálibu v něm nacházejí jedinci v raném dětství i pokročilém věku. Pro talentované jedince se později může stát zdrojem obživy v podobě vrcholového sportu. Ale celoživotní vášeň táhne ke sportu i rekreační sportovce, kteří jsou mnohdy ochotni investovat nemalé finanční prostředky, aby byli součástí globálního trendu jménem sport.

V České republice je zavedený poměrně ojedinělý způsob financování sportu v porovnání s jinými evropskými krajinami. Obecně je sport financován ze dvou hlavních zdrojů - veřejných a soukromých, kdy každá oblast má své ekonomické opodstatnění. V České republice se setkáváme s prolínáním a kombinací obou zdrojů v tzv. vícezdrojové financování. Přestože jsou prakticky veškeré typy sportu podporovány dotacemi z veřejných rozpočtů, největším zdrojem financí jsou soukromé rozpočty domácností. Finanční zdroje ale nemusí být vždy dostačující zejména pro malé sportovní kluby. Úlohou vedení klubu je najít nejlepší možné východisko pro uspokojování potřeb svých členů, a tím zachování fungování klubu.

Vzhledem k tomu, že působím jako trenér v hokejovém klubu HCM Warriors Brno a zajímala mě otázka financování sportovních klubů, rozhodl jsem se na toto téma vypracovat diplomovou práci. Hlavním cílem této diplomové práce je, na základně finanční analýzy vypracovat efektivní strategický plán rozvoje sportovního klubu HCM Warriors Brno.

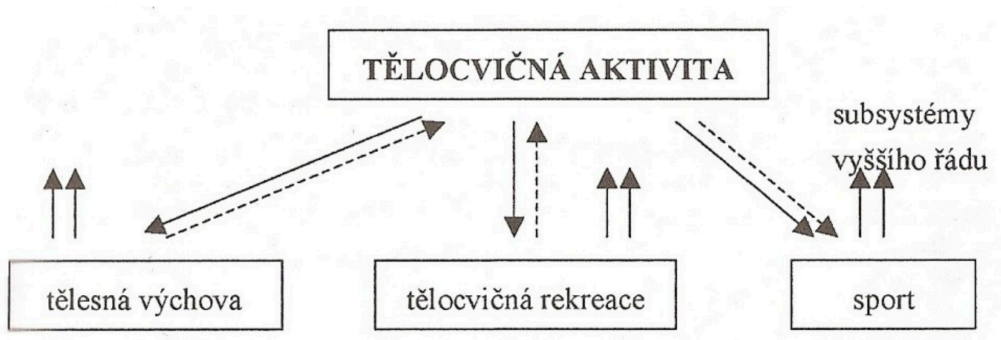
Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část pojednává o základních pojmech z oblasti sportu, vysvětluje pojem tělesná kultura či sportovní klub a všechny jeho sounáležitosti včetně strategického plánování. Dále vymezuje systém financování sportu v ČR a nahlíží také na systém financování sportu v jiných zemích

Evropské unie. Ve výsledcích jsou zahrnuty veškeré analýzy vytvořené pro účely strategického plánu a také samotný strategický plán rozvoje klubu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Sport jako jedna ze složek tělesné kultury

Tělesná kultura je podle Hodaňe (1997) součást kultury obecné, jedná se sociokulturní systém, jehož součástí je souhrn norem a hodnot v oblasti pohybové činnosti, následnému zdokonalování tělesné činnosti a v neposlední řadě i upevňování zdraví. Pohybovou kulturu můžeme vnímat jako: „prostor pro realizaci možností autentické existence prostřednictvím pohybu a jeho kultivace, jako pole pro odhalování smyslu lidského způsobu bytí pohybem“ (Jirásek, 2005, 112). Pojem tělesná kultura vychází z vědy o pohybu člověka, tedy z kinantropologie a stejně jako téměř každý systém lidské činnosti se dále dělí na několik subsystémů. Stěžejním subsystémem je tělocvičná aktivita, kterou mnozí autoři dále dělí na tělesnou výchovu, tělocvičnou rekreaci a sport (Hobza & Rektořík, 2006; Hodaň, 2007). Jirásek (2005) nahrazuje pojmy „tělocvičnou“ a „tělesnou“ adjektivem „pohybová“ a přidává ještě pohybovou terapii a pohybové umění.



Obrázek č. 1 - Druhy tělocvičné aktivity (Hodaň, 2007)

Tělesnou výchovu můžeme chápat jako pedagogickou činnost vzdělávacího charakteru, se kterou se každý setkal v rámci povinné školní docházky. Jejím cílem je působit na všestranný rozvoj člověka, posilovat zdraví a určitým způsobem formovat morální a charakterové rysy jedince za pomocí tělesných cvičení. Při vhodně zvolených cvičeních mohou cvičenci pomocí tělesné výchovy poznávat schopnosti svého vlastního těla, které mohou následně zdokonalovat, dále se učí dodržovat pravidla, komunikovat či spolupracovat, zároveň prožívají různé emoce a projevují svůj temperament. Tělesnou výchovu můžeme dále

dělit na školní, zdravotní, zvláštní, tělesnou výchovu ve složkách Ministerstva vnitra a v armádě (Božík, 2018).

Kdežto tělocvičná rekreace se soustředí především na prožitek. Jedná se o zájmovou tělocvičnou aktivitu prováděnou ve volném čase s dominantním regeneračním, rekondičním a rozvojovým charakterem. Obsahuje tělesná cvičení volené podle individuálních zájmů a potřeb. Hlavním cílem tělocvičné rekreace je zvyšovat fyzickou, psychickou i sociální úroveň člověka, regenerovat pracovní a životní sílu a kompenzovat negativní vlivy pracovního a životního procesu i současné civilizace (Hodaň, 2008).

Pohybová terapie je činnost směřující ke zdraví jedince. Zaměřuje se na regenerativní a rehabilitační pohybové činnosti. Pohybové umění charakterizuje především estetická dimenze pohybu a můžeme jej spatřit v celé řadě sportovních odvětví, nejzřetelnější je samozřejmě v tanečním sportu, krasobruslení, gymnastice atd. Díky eleganci, harmonii, rytmu, tvořivosti či čistotě provedení můžeme o pohybu hovořit jako o umění (Jirásek, 2005).

Sport je nejpreferovanějším druhem tělocvičné aktivity, která snoubí všechny výše zmíněné druhy a proto je nutné na něj pohlížet opravdu ze široka. Jak už překlad původního latinského slova „*disportare*“ (bavit se) naznačuje, sport je druh pohybové aktivity, která je provozována pro radost s cílem fyzické i psychické pohody. Tak tomu bylo především při vzniku sportu, ale i dlouho poté. Dnes je ovšem situace trochu jiná, pro talentované jedince se sport může stát pracovním procesem s cílem vytváření zisku, v tu chvíli jde radost ze sportu stranou, důležitější jsou totiž výkon a výsledky (Novotný, 2011).

Novodobý sport charakterizuje především soutěž a to na různých úrovních, proto je nutné jej diferencovat. Z hlediska způsobení zapojení se do provozování sportovních aktivit rozlišujeme sport aktivní a pasivní. Pasivní sport můžeme označit taktéž pojmem „divácký,“ jedná se tedy především o sledování sportovních utkání. V případě aktivního sportování se jedinec přímo zapojuje do vykonávání sportovní aktivity. Dále můžeme rozlišovat sport z hlediska stupně náročnosti na: vrcholový, výkonnostní a rekreační. Vrcholový sport se vyznačuje účastí na soutěžích nejvyšší kategorie, spočívá v propagačním působení na veřejnost, nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni. Provází jej náročný a dlouhodobý tréninkový proces. Vrcholový sport vykonávají profesionální či poloprofesionální sportovci, kteří jsou registrování ve sportovních klubech. Sportovní činnost je i předmětem jejich výdělečné činnosti, za což profesionální sportovci vděčí zejména komercionalizaci a

globalizaci sportu. Výkonnostní sport má stejný cíl jako ten vrcholový, systematicky trénovat a následně podat co nejlepší výkon, který má za cíl přinést pozitivní výsledek (vítězství). Je vykonáván neprofesionálními či amatérskými sportovci, kteří jsou sice taktéž registrování ve sportovních klubech, ale bez profesionálních smluv. Nejvíce sportovců však spadá pod rekreační sport. Většina rekreačních sportovců není registrovaná v žádném klubu a neúčastní se žádných soutěží. Sportují ve volném čase zejména pro radost, zábavu a posílení fyzické i psychické stránky svého těla. Rekreační sport není primárně orientovaný na výkon a výsledek. Je běžné, že rekreační sportovci provozují hned několik sportů. I přes odlišnost vrcholového, výkonnostního a rekreačního sportu můžeme pozorovat propojenost jednotlivých druhů. Většina profesionálních sportovců končí svou sportovní kariéru na výkonnostní a později rekreační úrovni. Ojedinělý není ani opačný postup, kdy se z rekreačního sportovce stane vrcholový sportovec. A vzhledem k různorodosti sportovních disciplín je časté, že se profesionální sportovci účastní jiných sportovních disciplín na amatérské úrovni za účelem zábavy, rekreace či kompenzace (Bago a kol., 2012; Sekot, 2008; Slepička a kol., 2010).

2.2 Sport jako sociální instituce a symbol zdravého životního stylu

Sport bývá často označován jako produkt společnosti pro společnost. Vznikl v určitém sociálně-kulturním prostředí a s vývojem společnosti se dále vyvíjí i sport a jeho role ve společnosti. Sport neovlivňuje jen samotné aktéry, ale i celou společnost a stejně tak aktéři a společnost ovlivňují sport. Dnes je sport právem považován za nejpozoruhodnější fenomén současnosti, dotýká se obrovské masy lidí, podle Durdové (2009) až 70% populace České republiky. Má vlastní televizní i tištěné zpravodajství a vlastní televizní kanály po celém světě, televizní přenosy sportovních utkání lákají k obrazovkám milióny diváku, profesionální sportovci jsou dnes globálně známé celebrity. Sport je také napojen na různé vědní obory a disciplíny, které se dále odrážejí v politice, zdravotnictví, výchově, vzdělání, umění a dalších společenských oblastech (Slepičková, 2005).

Globalizace, medializace, komercionalizace a celkové pojetí dnešního sportu sebou nese i stinné stránky. Sport je sice dostupný všem, ale společnost se stále potýká s nedostatkem pohybu, který vede k řadě civilizačních onemocnění. Rodiče mnohdy vyvíjí

nátlak na své děti kvůli sportovním výsledkům, a tím může docházet k předčasné sportovní specializaci dětí, která sebou nese negativní dopad na všechny dimenze zdraví dítěte. Chtíč po sportovním úspěchu a slávě vede často k podvodům, uplácení a dopingu. I dnes se setkáváme s rasismem a násilím ze strany fanoušků na sportovních stadionech. Profesionální sportovci jsou pod drobnohledem novinářů, o peprné aféry ze soukromého života, či dokonce případy korupce a podvádění ve sportu tedy není nouze. To ale neznamená, že kvůli tomu sport ztrácí na popularitě, právě naopak. Díky této kontroverzi je sport čím dál populárnější a mluví o něm stále více lidí (Bago & Vrubl, 2013).

Mediální pozornost je ale téměř výhradně omezená jen na vrcholový sport, to způsobuje, že sport ztrácí své postavení prospěšné činnosti. Kvůli prodejnosti a sledovanosti jsou vyzdvihovány především negativní rysy novodobého sportu. Z úspěšných sportovců se stávají idoly pro mladé lidi zejména kvůli jejich finančním příjmům či skandálům, které jsou medializovány. Kdežto o jejich přípravě k výkonům, jejich úsilí, odříkání, překonávání mnoha překážek, zranění apod. se z médií dozvídáme jen zřídkakdy. Medializace má i další důsledky, často dochází k úpravě pravidel jednotlivých sportů či volbě data a času sportovních utkání, do televizně přenášených sportovních utkání jsou vkládány komerční přestávky. Tyto kroky pochopitelně vedou k větším ziskům televizních společností. Média vstupují do humanistického pojetí sportu tak často, že již ovlivňují jeho původní poslání a podstatu. Chápání hodnoty výkonu se posunulo od původního prostředku zdokonalování k výkonu jako předurčiteli výsledku, který přináší úspěch (Dovalil & Rychtecký, 2010).

Jak uvádí Matoulek (2021), pohybová aktivita, jako součást zdravého životního stylu, slouží při prevenci i léčbě civilizačních onemocnění. Pojetí zdravého životního stylu Cockerham (2005) definuje jako souhrnné vzorce určitého jednání vztahující se obecně ke zdraví na základě výběru z možností, které jsou jedincům dostupné v závislosti na jejich životních šancích. Machová a Kubátová (2009) uvádí, že je nezbytné disponovat znalostí zásad zdravého životního stylu. Zdravá vyvážená strava, dostatečná pohybová aktivita, důkladná hygiena, dostatek spánku a péče o duševní zdraví jsou hlavní zásady zdravého životního stylu. Při dodržování těchto zásad se dostaví výsledky v podobě optimální tělesné hmotnosti, zlepšení tělesné kondice, nízké hladiny cholesterolu, optimální výše krevního tlaku, nízké únavnosti, dobré psychické pohody, odolnosti vůči nemocem a s tím související nižší výskyt onemocnění. A právě rekreační sport je často považován za základní kámen

zdravého životního stylu. Sportovní činnost v České republice je ale založena na spolkové činnosti (MŠMT, 2016; Burdette a kol., 2017; Luo, 2019).

2.3 Ekonomický vliv sportu

Jak již bylo zmíněno výše, sport se dotýká velkého množství společenských oblastí. Jeho ekonomický význam může být prokázán hned několika způsoby. Stačí pohlédnout na podíl sportu na hrubém domácím produktu či zaměstnanosti, kterou ovlivňují zejména sportovní organizace. Dalším měřítkem můžou být výdaje domácností na sportovní produkty a služby či výdaje státního rozpočtu na potřeby celého systému tělesné kultury. Hospodářský přínos sportu v České republice potvrdila studie MŠMT ve spolupráci s ČOV v roce 2009, ve které zpracovali analýzu financování sportu v ČR. Zásadní otázkou bylo, zda je sport pro státní rozpočet čistým příjemcem anebo plátcem. Na základě výpočtů se autoři dopracovali k velikosti sportovního trhu v roce 2008 v rozmezí 46 až 60 mld. CZK. Další výsledky ukázaly, že sportovní prostředí v ČR za rok 2008 je čistým plátcem do státního rozpočtu se saldem 1,1 až 3,7 mld. CZK. Tyto výsledky ale nepočítají s externalitami sportu, jako je například snižování nákladů na zdravotní péči.

Český statistický úřad v roce 2021 přidal další zajímavé důkazy ekonomického přínosu sportu v České republice zveřejněním Statistiky sportu: základní ukazatele. Zaměřuje se na ekonomické aspekty oblasti sportu, konkrétně pak na příjmy sportovních organizací, zaměstnanost a mezinárodní obchod. Součástí této publikace je také odhad celkové produkce a přidané hodnoty v oblasti sportu. Podle výsledků dosáhla Česká republika v roce 2019 kladného salda 3,4 mld. CZK v rámci zahraničního obchodu se zbožím sportovního charakteru. Co se týče celkové produkce v oblasti sportu v roce 2019, ta byla odhadnuta na částku 39,7 mld. CZK, přidaná hodnota pak na 13 mld. CZK. V potaz byly brány statistické definice zahrnující pouze sportovní aktivity (s výjimkou zahraničního obchodu), nezapočítané zůstaly sportovní vstupy (vybavení či oděvy) a aktivity mající sport jako vstup (ubytování při sportovních utkáních, sportovní přenosy apod.). Nutno podotknout, že tato strukturální statistika zachycuje údaje zejména o soukromých podnikatelských subjektech, příspěvkové organizace a některé neziskové organizace tak zůstávají mimo oblast záběru (ČSÚ, 2021).

Na vztah mezi ekonomikou a sportem lze nahlížet dvěma způsoby. Můžeme se ptát, co může ekonomika udělat pro sport, nebo co může udělat sport pro ekonomiku. V ekonomice sportu se ekonomie používá k analýze ziskovosti klubů, návštěvnosti, konkurenční rovnováhy atd. V posledních letech ale roste počet studií, které používají sportovní data k vysvětlení základních ekonomických teorií či lidského chování v reálném konkurenčním prostředí. Druhý pohled nese název ekonomika ve sportu a využívá sportovních dat právě pro účely hlubšího výzkumu, který může pomoci pochopit různé ekonomické mechanismy (Koning, 2021).

Sportovní data jsou velmi unikátní v tom, že obsahují velké množství podrobných informací, které lze využít pro výzkumné účely. Využití dat z profesionálních sportů, kde mají soutěžící silnou motivaci k vítězství, má několik výhod. Za prvé eliminuje jakoukoli možnou skepsi ohledně aplikace poznatků o chování získaných v „laboratoři“ na situace v reálném životě. Ještě důležitější je, že rozhodnutí, kterým lidé při sportu čelí, nejsou rozhodnutí, která obvykle činí. Není to rozhodnutí, které je skutečně ovlivňuje a na které jsou zvyklí. Po mnoha desetiletích, kdy ekonomové předpokládali, že výkon nezávisí ani na sociálním kontextu pracovního prostředí, ani na psychickém stavu vykonavatelů, dochází k rostoucí „psychologizaci“ ekonomie (Bar-Eli a kol., 2021).

Získávání finančních prostředků se ale stále řadí mezi nevýznamnější ekonomické přínosy sportu. V této oblasti má sport velmi významnou ekonomickou roli, jelikož se dotýká různých odvětví jako je průmysl volného času, cestovní ruchu či služeb. Působí jak v makroekonomii tak mikroekonomii. Čistý ekonomický význam sportu není jednoduché zkoumat, a to především z důvodu velkého podílu externalit, které sebou sport přináší. Proto je důležité posuzovat ekonomické výsledky z pohledu přímých i nepřímých ekonomických dopadů způsobených externalitami. To nejlépe vystihují sportovní mega-eventy, jako jsou například Olympijské hry či Světový šampionát ve fotbale. Pro pořadatelský stát přináší tyto akce obrovskou investiční zátěž v podobě výstavby nových sportovišť či celé sportovní infrastruktury. Nákladné je také zajištění bezpečnosti či bezproblémového průběhu celé akce. I přesto se pořadatelským státům z dlouhodobého hlediska vyplatí investovat do pořádání sportovních akcí globálního měřítka, a to z mnoha důvodů. V prvé řadě dochází k zatraktivnění země, které vede ke zvýšení cestovního ruchu, jednoho z nejdynamičtěji se rozvíjejících odvětví vůbec, když pomineme pandemii COVID-19. Vyšší popularita země

může znamenat i vyšší postavení v hledáčku zahraničních investorů. Dalším přínosem sportovních mega-eventů je množství pracovních příležitostí pro lokální obyvatele. To ale neznamená, že jich sport jako takový vytváří málo (Hobza & Rektořík, 2006; Novotný, 2011; Fourie & Santana-Gallego, 2011).

Česká Republika bohužel nepatří mezi hostitelské krajiny sportovních mega-eventů, ale pravidelně se zde konají sportovní akce menšího charakteru, například Velká cena silničních motocyklů v Brně, atletická Zlatá tretra v Ostravě, běžecký Pražský mezinárodní maraton atd. Z jednorázových akcí konaných v ČR bych rád vypíchl Mistrovství Evropy ve fotbale hráčů do 21 let v roce 2015, finále evropského Superpoháru ve fotbale v roce 2013, či deset ročníků mistrovství světa v hokeji (Bártlová a kol., 2018).

Pokud bychom chtěli charakterizovat sport jako ekonomický statek, můžeme jej díky šíří působnosti vnímat jako čistý veřejný statek, čistý soukromý statek i jako smíšený veřejný statek. Rozlišujícím kritériem je zejména to, komu jsou účtovány náklady, které souvisí s provozováním určité sportovní činnosti. Tabulka č.1 zobrazuje zařazení sportovních statků mezi ty ekonomické. Aby se sport mohl řadit mezi čisté veřejné statky, musí splňovat tři základní kritéria:

- Nevylučitelnost ze spotřeby - díky volným podmínkám provozování některých sportů, jako například běh v přírodě, cykloturistika atd.
- Nerivalita - souvisí s nevylučitelností, všichni členové spolčenosti mají volný přístup.
- Nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího spotřebitele - zvyšující se počet sportovců nijak neovlivňuje náklady na provoz příslušných zařízení (Hobza a kol., 2006).

Sport jako čistý soukromý statek určují ziskové příležitosti trhu a schopnost uspokojit potřeby vymezeného okruhu spotřebitelů. Jedná se o statky, které veřejný sektor není schopen uspokojit, nebo je jejich provozování a celospolečenský význam neutrální (případně diskutabilní) nebo to mohou být statky, jejichž spotřeba je zcela závislá na individuálních požadavcích každého spotřebitele. Sport jako smíšený statek se vyskytuje ve dvou typech. První je poskytovaný soukromými subjekty, charakterizuje jej nedělitelnost. Je tedy možné kohokoliv z jejich spotřeby vyloučit (například spolková činnost). Druhý druh charakterizuje dělitelnost a nevylučitelnost, tudíž s rostoucím počtem spotřebitelů může docházet ke snížení

kvality až k přetížení. Z toho důvodu je nutné časově usměrňovat jejich využívání či rozšířit možnosti nabídky výstavbou nových sportovních zařízení. Jedná se například o veřejné plavecké bazény, veřejné stadiony nebo lyžařské sjezdovky (Hobza & Rektořík, 2006; Peková a kol., 2012).

Spotřeba:	Vylučitelná	Nevylučitelná
Rivalitní	Čisté soukromé statky jako je sportovní vybavení (oděvy, obuv, nezbytné příslušenství, sportovní výživa atd.)	Smíšené statky například plavecký bazén, lyžařské areály atd.
Nerivalitní	Smíšené statky do kterých patří například pasivní sport (diváctví), sportovní služby nabízené občanskými sdruženími	Čisté veřejné statky jako je tělesná výchova, veřejná hřiště, turistika atd.

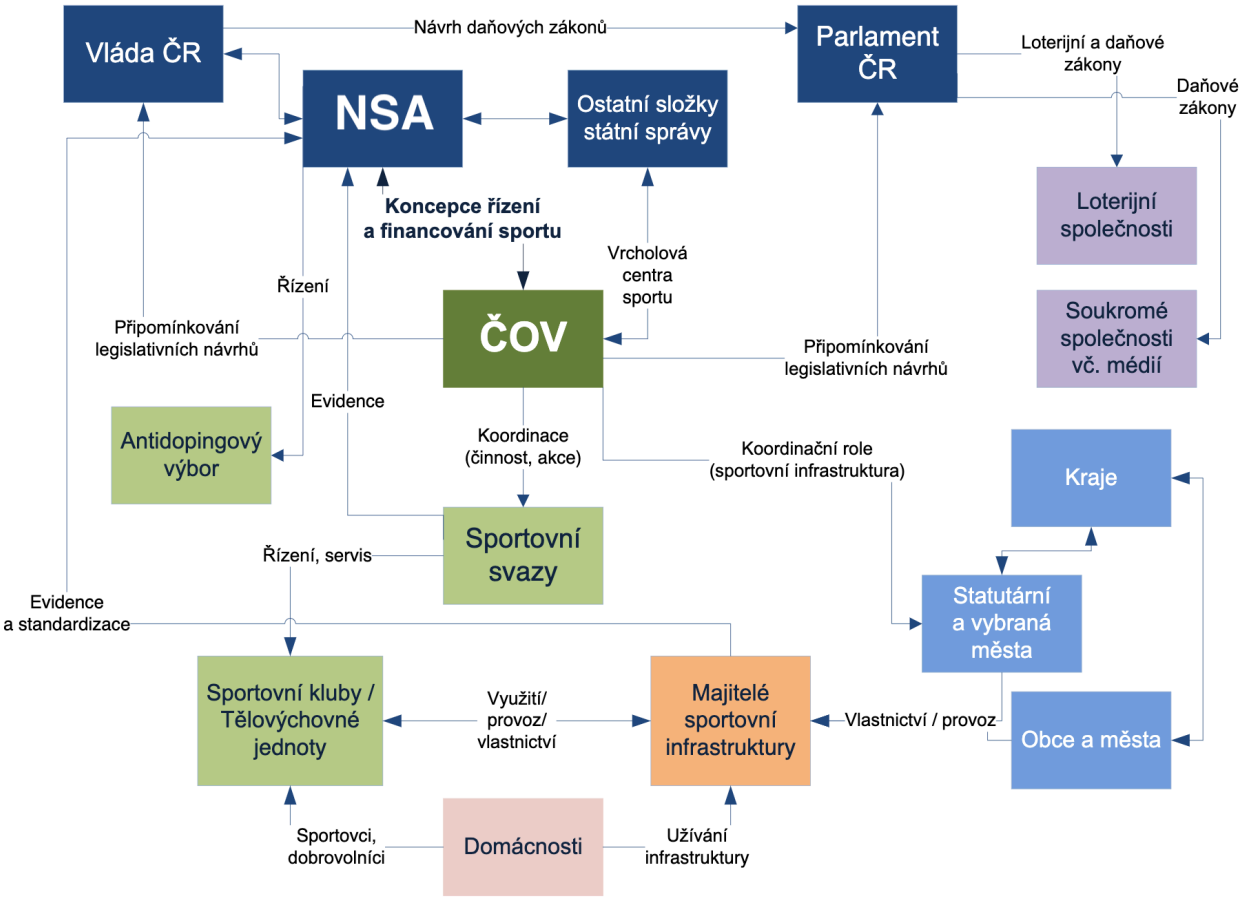
Tabulka č. 1 - Zařazení sportovních statků (Novotný, 2011)

2.4 Organizační struktura sportu v ČR

Předtím než přejdeme na analýzu financování sportu v České republice, je vhodné si vymezit organizační strukturu sportu v ČR, která si prošla mnoha změnami. Organizační schéma podle studie KPMG (2012) zobrazuje obrázek č. 2. Hobza a kol. (2006) rozlišují vládní a nevládní strukturu. Čáslavová (2009) dělí organizaci sportovního prostředí do tří sektorů:

- Státní správa pro tělesnou výchovu a sport
- Spolková tělesná výchova a sport
- Podnikatelský sektor.

Do roku 2019 bylo zastřešujícím orgánem státní správy v oblasti sportu Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT), kterému pomáhaly poradní orgány Rada tělesné výchovy a Rada sportovních organizací reprezentace, jejichž hlavním úkolem bylo podílení se na rozdělovaní finančních prostředků pro sport. Začátkem srpna roku 2019, dle novely zákona o podpoře sportu (č. 1178/2019 Sb.), vznikla Národní sportovní agentura (NSA) jako ústřední správní úřad ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace



Obrázek č. 2 - Organizační schéma sportu (KPMG, 2012) - upraveno

státu. NSA tak přebrala odpovědnosti MŠMT v rámci sportovní činnosti na území ČR. Stará se o státní politiku sportu, sestavuje návrh plánu státní politiky a koordinuje jeho uskutečňování, poskytuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu prostřednictvím vyhlašovaných programů a kontroluje použití podpory příjemcem, vytváří podmínky pro sport dětí a mládeže a jejich trenéry, pro sport dospělých, pro rozvoj sportu pro všechny, pro sport zdravotně postižených občanů a pro sportovní reprezentanty ČR, zajišťuje realizaci antidopingového programu, vydává program prevence ovlivňování výsledků sportovních soutěží, koordinuje činnost resortních sportovních center Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra, zajišťuje propagaci sportu, spolupracuje se sportovními organizacemi v mezinárodní oblasti sportu a sportovní reprezentace. Druhým nově zřízeným orgánem je Národní rada pro sport s funkcí poradního orgánu předsedy NSA. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo obrany ČR a Ministerstvo vnitra ČR nadále vytvářejí podmínky pro rozvoj sportu, pro přípravu ke

státní sportovní reprezentaci a přípravu sportovních talentů, dále zřizují svá resortní sportovní centra a zabezpečují jejich činnost. (MŠMT, 2019).

Do druhého sektoru spadá spolková tělesná výchova a sport. V této oblasti převládají neziskové organizace tedy sportovní organizace (v drtivé většině zapsané spolky), jejichž účelem není dosahování zisku, vznikají s cílem zajišťování a provozování sportovních činností a pohybových aktivit občanů. Konkrétně se jedná o sportovní kluby a tělovýchovné jednoty (v případě České obce sokolské se jedná o tělocvičné jednoty), národní sportovní svazy a střešní sportovní organizace. Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty mohou provozovat více druhů sportovních oddílů, jsou základními prvky národních sportovních svazů a střešních sportovních organizací. Národní sportovní svazy se orientují pouze na jednu sportovní disciplínu, kterou na území ČR řídí a organizují, zodpovídají také za státní reprezentaci ČR na mezinárodní úrovni (jsou členy příslušných mezinárodních organizací). V rámci své činnosti vydávají stanovy a řadí se mezi členy střešních sportovních organizací. Úkolem střešních sportovních organizací je vytvářet optimální podmínky ke sportovní činnosti a hájit práva a zájmy svých členů (sportovních svazů, sportovních klubů a tělovýchovných jednot) při jednáních na úrovni státní správy či dalších veřejných a soukromých institucí. Dále poskytují členům služby a servis či vytváří prostor pro spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými členskými organizacemi. V neposlední řadě podporují veškeré formy sportovních a pohybových aktivit s celostátní působností. Svou činnost taktéž upravují stanovami. Největší střešní sportovní organizací v ČR (co do počtu členů) je Česká unie sportu (ČUS), která vznikla v roce 2013 transformací z Českého svazu tělesné výchovy (ČUS, 2020).

Do sektoru podnikatelského spadají organizace, které poskytují sportovní produkty a služby a jejichž hlavním cílem je dosáhnout zisku ze sportovních činností. Jedná se především o fitness a wellness centra, organizace provozující sportovní haly a arény, marketingové a reklamní agentury orientované na sport či tzv. profesionální sportovní kluby (Čáslavová, 2009).

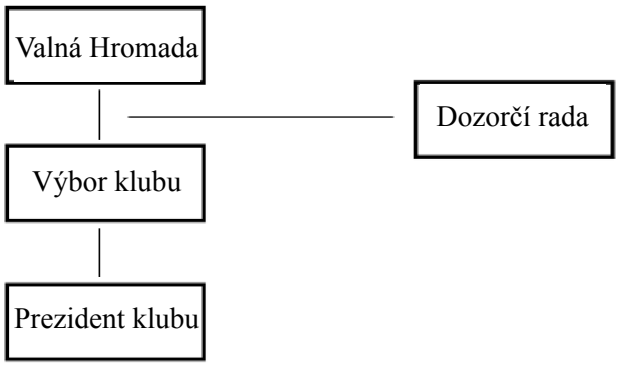
2.5 Spolková sportovní činnost

Vzhledem k tématu této práce si dovolím blíže nahlédnout na problematiku spolkové sportovní činnosti v ČR, konkrétně činnosti sportovních klubů a oddílů. Spolková sportovní činnost je základem soudržnosti a aktivní občanské společnosti - spolky jsou základní osou českého sportu (MŠMT, 2016). Do roku 2014 představovala drtivá většina sportovních klubů právní subjektivitu občanských sdružení. S účinností nového občanského zákoníku 89/2012 Sb. od 1.1.2014 nastala změna právní formy. Občanská sdružení se stala zapsanými spolky spadajícími mezi neziskové organizace. Kdežto profesionální sportovní kluby vytvářející zisk využívají právní subjektivitu obchodních společností, nejčastěji jsou to akciové společnosti, společnosti s ručením omezením či příspěvkové organizace (Durdová, 2012).

K založení spolku jsou potřební minimálně 3 lidé, kteří sdílí společný zájem a cíl, z nichž alespoň jeden musí být starší 18 let. Hlavní činností se pak stává účelné naplňování tohoto zájmu a cíle bez ohledu na zisk. Nicméně spolek může vykazovat zisk, a to pomocí vedlejší podnikatelské činnosti. Tento zisk pak často slouží k pokrytí nákladů z hlavní činnosti. Spolek jako takový vzniká zápisem do spolkového rejstříku vedeného příslušným krajským soudem. Ještě předtím musí ale přípravný výbor (zakládající členové) vypracovat základní dokument, který udává činnost sportovního klubu, statutární orgány a organizační strukturu. Tímto dokumentem jsou stanovy a bez jejich přijetí nemůže být spolek založen. ČUS jakožto největší střešní sportovní organizace v ČR poskytuje detailnější návod, jak sportovní klub založit a následně řídit (Rektořík a kol., 2015; ČUS, 2017).

V rámci stanov si může každý klub určit vlastní organizační strukturu, v praxi se ale v drtivé většině sportovních klubů (spolků) osvědčilo schéma jako je zobrazeno na obrázku č. 3. Členové spolku zvolí prezidenta/předsedu jako svého zástupce a statutární orgán, který má právo jednat ve jménu klubu a taktéž nese zodpovědnost za fungování a činnost klubu. V jeho pravomoci je určovat priority klubu, řídit zasedání výkonného výboru či sestavovat roční plán práce výkonného orgánu na základě podnětů a návrhů ze strany členů klubu. Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada, která je zpravidla tvořena všemi členy spolku. V rámci své působnosti určuje hlavní zaměření činnosti klubu, zabývá se hospodařením klubu, projednává a schvaluje rozpočty na nadcházející období, vymezuje výši členských příspěvků, volí členy výboru klubu a následně hodnotí jejich činnost jakožto i činnost všech ostatních orgánů a členů klubu. Rozhoduje taktéž o zrušení či přeměně spolku. Úkolem výboru klubu je

projednat vše, co vyplývá ze stanov, co není svěřeno valné hromadě, a co valná hromada svěřila výboru k projednání. Dozorčí rada pak dohlíží na chod klubu, finanční a účetní operace či hospodaření s majetkem a právy klubu. Na základě tohoto šetření následně členové dozorčí rady vypracují zprávu, kterou předkládají výboru a valné hromadě klubu. Tato zpráva obsahuje i návrhy na opravná řešení v případě zjištěných nedostatků (Kosík & Pacut, 2009; ČUS, 2017).



Obrázek č. 3 - Organizační struktura spolku (Čáslavová, 2009)

Každý spolek má své pravomoci, ale váží se na něj také určité povinnosti, jenž můžeme rozdělit na dvě části: povinnosti obecné a povinnosti ve vztahu k střešní organizaci, tedy především k ČUS, pokud je v ní spolek sdružen. Mezi obecné povinnosti patří:

- **Změna stanov** - každá změna stanov musí být do 15 dnů písemně oznámena Ministerstvu vnitra ČR, to samé platí pro vznik nebo zánik organizační jednotky i zánik spolku jako takového.
- **Ochrana osobních údajů** - Úřad na ochranu osobních údajů považuje souhlas člena se zpracováním osobních údajů a jeho podpis za dostačující.
- **Přihlášení ke zdravotním pojišťovnám** - v případě, kdy má spolek určité zaměstnance, se musí tak jako každý jiný zaměstnavatel přihlásit ke všem zdravotním pojišťovnám, u kterých jsou jeho zaměstnanci pojištěni, dále musí být všichni zaměstnanci přihlášení u správy sociálního zabezpečení a spolek jako zaměstnavatel za každého zaměstnance odvádí zdravotní pojištění, sociální pojištění a zálohy na daň z příjmu.
- **Registrace u správce daně** - ani tato povinnost nevzniká hned při zápisu spolku do spolkového rejstříku a teoreticky nemusí vzniknout vůbec. Registraci musí

spolek provést pokud provozuje vedlejší podnikatelskou činnost (ve lhůtě 30 dnů od obdržení povolení) nebo v případě, kdy je spolek zaměstnavatelem, a proto vzniká povinnost srážet daň nebo zálohy na daň ze mzdy svých zaměstnanců (ve lhůtě 15 dnů ode dne vzniku povinnosti srážet daň).

- **Daňové povinnosti** - na spolek jako právnickou osobu se vztahuje zákon o dani z příjmu - č. 586/1992 Sb., který jasně udává, co je předmět daně a co ne. Příjmy z hlavní činnosti jsou zdanitelné pouze tehdy, pokud převýší náklady na ni vynaložené. Další nezdanitelnou položkou jsou příspěvky, dotace či jiná podpora z veřejných rozpočtů. Naopak vedlejší (hospodářská) činnost je předmětem daně vždy stejně jako příjmy z reklam a nájemného. Co se týče členských příspěvků, ty mohou být nezdanitelné pouze v případě, že jsou řádně uvedeny ve stanovách spolku. Dále se na sportovní kluby vztahuje daň z přidané hodnoty - č. 235/2004 Sb. (pokud obrat z vedlejší činnosti překročí 1 mil. Kč za rok), silniční daň - č. 16/1993 Sb. (pokud jsou používána motorová vozidla k činnostem, z nichž plynou zdanitelné příjmy), daň z nemovitých věcí - č. 338/1992 Sb. (pouze pokud jsou vlastněné pozemky či stavby využívány k podnikatelské činnosti nebo pronájmu a nejsou veřejně přístupné). Zákon o dani darovací, dědické a dani z převodu nemovitostí - č. 357/1992 Sb. byl 1.1.2014 zrušen. Dědická a darovací daň nyní spadá pod daň z příjmu, daň z převodu nemovitých věcí spadá pod daň z nabytí nemovitých věcí, kterou platí kupující.
- **Vedení účetnictví** - dle zákonu o účetnictví je sportovní klub vedený jako spolek povinný vést alespoň jednoduché účetnictví, a to pouze v případě, že spolek není plátce DPH nebo hodnota majetku či celkové příjmy nepřesáhnou 3 000 000 Kč, v opačném případě musí vést účetnictví podvojné.
- **Zdravotní prohlídky** - v souladu se Směrnicí Ministerstva zdravotnictví ČSR č. 3/1981 a z prevenční povinnosti upravené §415 občanského zákoníku je sportovní klub povinen vyžadovat po účastnících určitý druh preventivní lékařské prohlídky. Druh a rozsah těchto prohlídek určuje příslušný sportovní svaz, který dokáže nejlépe posoudit rozsah zdravotní zátěže vyplývající z daného sportu.

- **Bezpečnost sportovního zařízení** - tato povinnost opět vychází z několik předpisů. ČUS doporučuje vydat provozní řád sportoviště, kde budou jasně vymezena bezpečnostní pravidla a nebezpečné činnosti či zóny a jejich zákaz.
- **Návštěvní řád** - každé sportoviště vlastněné či provozované zapsaným spolkem je nutné opatřit návštěvním řádem, vzor poskytuje ČUS (ČUS, 2017).

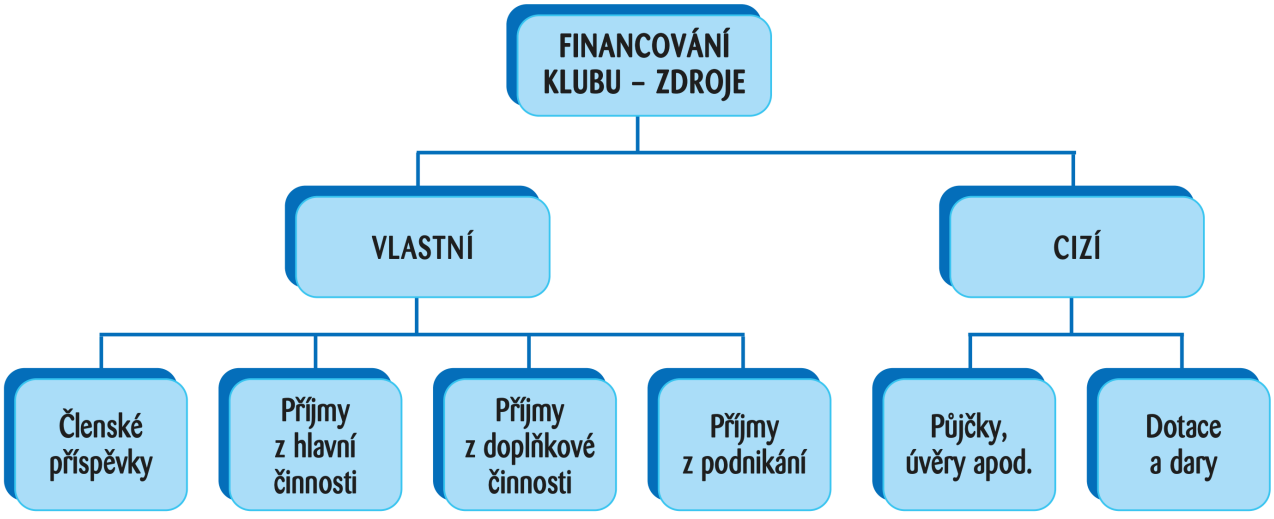
Mezi základní povinnosti ke vztahu k ČUS patří:

- **Evidence členské základny** - všechny sportovní kluby a tělovýchovné jednoty sdružené v ČUS jsou povinné jednou ročně vykázat aktualizovaný přehled členské základny, který musí obsahovat údaje o jednotlivých členech: jméno, příjmení, rodné číslo, sportovní odvětví a charakteristika činnosti (trenér, hráč, rozhodčí, činovník)
- **Pasport tělovýchovných zařízení** - opět se jedná o určitou formu evidence, která je prováděna na základě pokynu předsedy ČUS.
- **Kompetence a povinnosti statutárních zástupců** - veškeré právní úkony spolku jako právnické osoby ve všech věcech mohou činit pouze osoby k tomu oprávněné stanovami nebo zákonem. Tyto tzv. statutární orgány mohou za právnickou osobu jednat bez jakýchkoliv omezení (ČUS, 2017).

Jak již bylo zmíněno výše, spolek zakládají lidé se společným cílem/cíli. Těmto cílům by mělo odpovídat nastavení strategie a struktury organizace či individuální jednání navenek i uvnitř spolku. Cíle můžeme považovat za jakýsi středobod organizace, jelikož by měli prezentovat důvody existence spolku a nastínit zamýšlený směr vývoje spolku. Organizace bez cíle, tedy bez důvodu existence, nejsou pro společnost potřebné. Spolky si nemusí stanovit pouze jeden cíl, většinou je zvolených cílů více a navzájem se mohou překrývat. Byers a kol. (2012) uvádí, že organizace mají zpravidla stanovené dlouhodobé cíle, které jsou obměňovány jen minimálně. Aby organizace dosáhly dlouhodobých cílů, vytváří si cíle krátkodobé neboli operativní, které jsou přizpůsobovány cílům dlouhodobým. Čáslavová (2009) rozlišuje cíle sportovní, ekonomické a sociální. Sportovní cíle jsou zaměřené na dosažení úspěchu v organizovaných soutěžích a závodech či zviditelnění provozovaného sportovního odvětví široké veřejnosti. Na zajištění dostatečných finančních prostředků pro bezproblémový chod klubu slouží cíle ekonomické, které mohou využívat různé možnosti k dosažení stanoveného cíle, nejčastěji je využívána vedlejší hospodářská činnost. Cíle sociální

jsou nástrojem k získávání nových členů klubu, k udržení spokojenosti stávajících členů a k povzbuzení celkové atmosféry uvnitř klubu.

Bez dostatečných finančních zdrojů je velmi obtížné naplnit jakékoliv cíle, proto je nutné, aby spolky dbaly na správné a efektivní hospodaření. Sportovní kluby mají více různých možností, jak zajistit finanční prostředky pro pokrytí nákladů svých činností. Obecné rozdělení možných příjmů klubu znázorňuje obrázek č. 4. Pro klub nejdůležitější jsou zdroje vlastní, a to hned z několika důvodů. Vlastní zdroje mohou kluby využívat dle vlastního uvážení, mohou z nich tvořit finanční rezervu, a hlavně je mohou přímým způsobem ovlivňovat a rozhodovat o nich. Jsou to členské příspěvky, příjmy z hlavní činnosti, příjmy z doplňkové činnosti a příjmy z podnikání. Výší, většinou ročních, členských příspěvků či zápisného pro nové členy (dnes se objevuje jen zřídka) určuje a schvaluje příslušný orgán (nejčastěji valná hromada). Proto se výše členských příspěvků může lišit mezi jednotlivými sportovními kluby. Důležité je, aby placení členských příspěvků přímo vyplývalo ze stanov organizace, v tom případě jsou totiž osvobozeny od daně z příjmu. Typické příjmy z doplňkové činnosti jsou pronájmy vlastněných sportovišť, pozemků či vybavení, ale také příjmy z volného finančního majetku, jako jsou například podílové listy. Novotný (2011) sem řadí i sponzorské příspěvky, které bych já osobně řadil spíše k příjmům z hlavní činnosti, jelikož tyto příspěvky často vyžadují protislužbu ve formě zviditelnění sponzora například ve formě loga na klubových dresech, hrací ploše, mantinelech či sociálních sítích nebo dokonce přidáním názvu sponzora do názvu sportovního klubu. Sponzorství je tedy v mých očích spojeno především s hlavní činností sportovních klubů.



Obrázek č. 4 - Obecné rozdělení příjmů sportovních klubů (ČUS, 2017)

Jak již bylo několikrát zmíněno, klub může pod svým jménem a na vlastní riziko podnikat za primárním účelem zisku (vedlejší činnost). Příjmy z podnikání jsou pak předmětem daně stejně jako příjmy obchodních společností. Klub může podnikat v podstatě bez jakýchkoliv omezení, pokud získá živnostenské oprávnění a bude respektovat a dodržovat příslušné zákony a právní předpisy (ČUS, 2017).

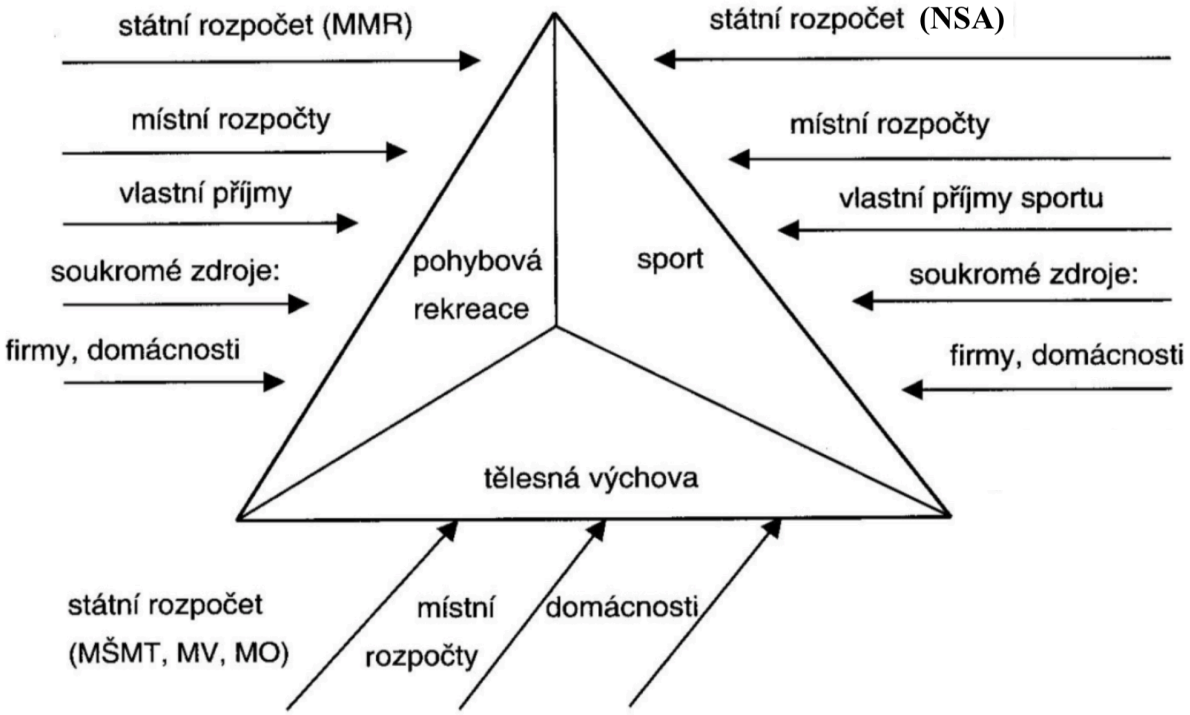
Další možnost, jak může sportovní klub získat finanční prostředky, představují cizí zdroje. ČUS (2017) uvádí dvě skupiny: půjčky, úvěry apod. nebo dotace a dary. O těchto dvou kategoriích cizích zdrojů by se dalo uvažovat i jako o vratných a nevratných zdrojích. Jestliže potřebuje klub větší obnos finančních prostředků v poměrně krátké lhůtě, může toho dosáhnout relativně jednoduše sjednáním si půjčky či úvěru. Poskytovatelem nemusí být nutně banka či jiná finanční instituce, půjčky mohou klubům poskytovat i jejich členové. Využití těchto zdrojů s sebou přináší i úskalí, klub je po čase musí vrátit včetně úroků. Neplnění závazků vůči poskytovateli může způsobit finanční problémy a také to může poškodit pověst klubu. Proto je důležité, aby klub dobře zvážil a posoudil, zda se jim tato forma zdrojů do budoucna vyplatí. Nevratnou formu cizích zdrojů představují dotace a dary, které mohou kluby získat od orgánů veřejné správy, soukromých organizací i jednotlivců. Získat tyto zdroje ale není zdaleka tak jednoduché jako u půjček či úvěrů, každý takový zdroj má svoje specifické podmínky, které musí klub splnit, aby mohl na finanční prostředky dosáhnout. Mezi tyto zdroje ČUS (2017) řadí:

- **Příspěvky ze zdrojů Evropské unie** - ačkoliv sportovní kluby nejsou typickými příjemci finančních prostředků z fondů EU, za určitých okolností je získat mohou. Například ve formě příhraniční spolupráce, prostřednictvím prostředků ze strukturálních fondů či programů vyhlašovaných místními akčními skupinami.
- **Dotace ze státního rozpočtu** - tyto prostředky získávají kluby přímo ze státního rozpočtu prostřednictvím programů vypisovaných dnes již NSA, nebo jim je zprostředkují střešní sportovní organizace (SSO) na základě podkladů od klubů, které následně SSO ve formě žádosti na projekt podá ministerstvu. O rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé žadatele rozhoduje střešní organizace. Z právního hlediska tyto finanční zdroje již nejsou dotacemi pro konečného příjemce tedy pro klub.

- **Dotace (příspěvky) od územních samospráv** - patří mezi významné finanční zdroje klubů. V jednotlivých regionech ČR jsou rozdílné z hlediska výše i účelu čerpání, často jsou cíleně zaměřeny na regionální priority. Většinou jsou grantové programy zveřejněny na webových stránkách jednotlivých územních samospráv, ale v případě malých obcí mohou kluby získat tyto prostředky i na základě osobního jednání s představiteli obcí.
- **Dary firem** - nemusí být vždy ve formě finančních prostředků, někdy je jednodušší získat dar hmotný, který ale následně může znamenat nižší náklady na činnost (například ve formě sportovního vybavení, které by klub jinak musel koupit na vlastní náklady). Důležitým faktorem k získáním těchto prostředků je zejména osobní kontakt.
- **Individuální dárcovství** - jedná se o příležitostnou či náhodnou formu získávání zdrojů, nejedná se o významnou část příjmů.

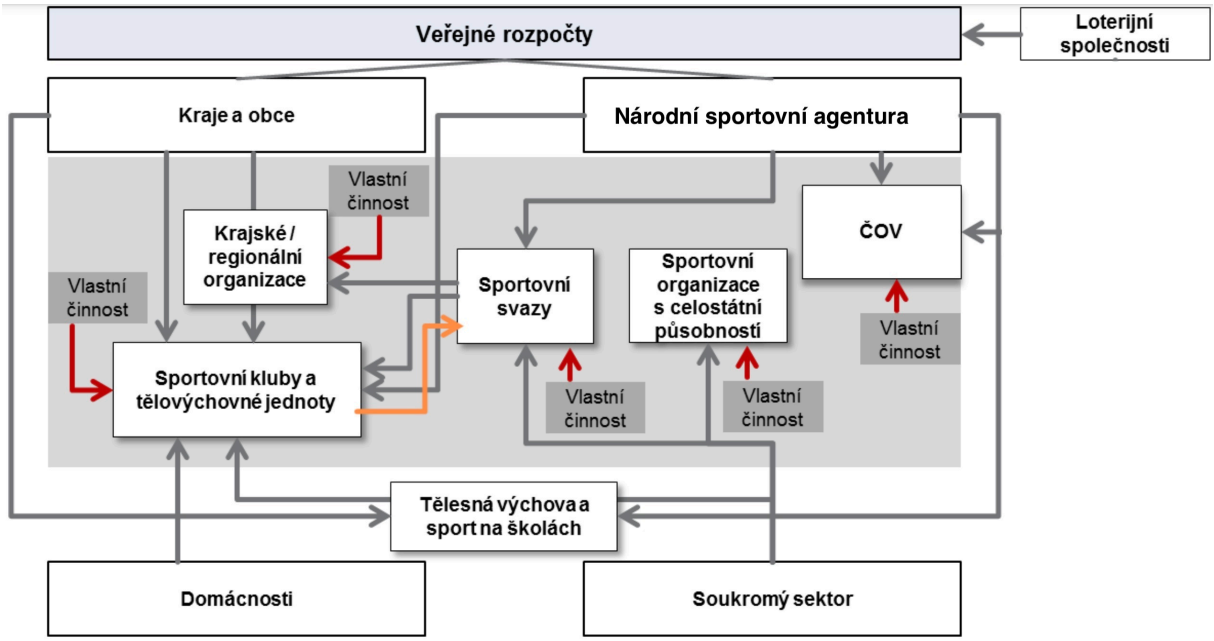
2.6 Financování sportu v České republice

Nyní blíže prozkoumáme způsoby, jakými je sport na území České republiky financován a také nahlédnu na vládní koncepci podpory sportu. Finanční toky směřující do systému tělesné kultury jsou zabezpečovány ze dvou zdrojů - veřejných a soukromích. Každá oblast zdrojů sebou nese své ekonomické opodstatnění, často ale dochází k prolínání obou oblastí. Mluvíme tedy o vícezdrojovém financování tělesné kultury a všech jejich složek (viz obrázek č. 5). I přesto, že všechny složky tělesné kultury jsou financovány pomocí prostředků z veřejných rozpočtů, nejvýznamnější finanční tok směřující do sportu zabezpečují domácnosti, které mají na celkovém objemu finančních prostředků více než poloviční podíl (Evropská komise, 2011). Finance z veřejných rozpočtů putují do sportu buď centrálně přímo ze státního rozpočtu nebo mohou mít charakter regionální, kdy jsou zdrojem financí rozpočty krajů a obcí. Poměrně významný zdroj financí směřujících do sportu představovaly příspěvky loterijních společností. Další nezanedbatelný finanční zdroj vytváří soukromé firmy, které podporují sport nejčastěji ve formě sponzoringu. Opomenuty by neměly zůstat ani finanční prostředky, které sportovní kluby, tělovýchovné jednoty a sportovní svazy získávají vlastní činností.



Obrázek č. 5 - Vícezdrojové financování sportu v ČR (Hobza & Rektořík, 2006) - upraveno

Finanční příspěvky putující ze státního rozpočtu zprostředkovávalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky až do vzniku Národní sportovní agentury, která převzala agendu MŠMT ČR. Finanční tok zabezpečuje NSA formou dotací, které poskytují přímo sportovním klubům a tělovýchovným jednotám či Českému olympijskému výboru a sportovním svazům, které část těchto finančních prostředků dále rozdělují mezi své přidružené SK a TJ. Druhý finanční tok vycházející ze státního rozpočtu zprostředkovávají kraje a obce, které poskytují finanční příspěvky SK a TJ buďto přímou cestou a nebo přes krajské či regionální sdružení. Oba tyto finanční toky směřují taktéž do tělesné výchovy a sportu na školách. Tato oblast je podporována výrazným dílem i ze soukromého sektoru. Domácnosti podporují sport nejčastěji ve formě poplatků a členských příspěvků pro SK a TJ. Loterijní společnosti také patřily k významným finančním mecenášům v oblasti sportu. Po bankrotu společnosti Sazka došlo ke změně zákona, loterijní společnosti již neodvádí část svým příjmů (ve formě daně z příjmu) přímo do sportu či do ČOV. Nyní je část příjmů z loterií směřována do státního rozpočtu a rozpočtu samosprávních územních celků, odtud by ale měli putovat zpět do sportu. Veškeré finanční toky znázorňuje obrázek č. 6.



Obrázek č. 6 - Struktura financování sportu v ČR (Broďák, 2016) - upraveno

2.6.1 Financování sportu z veřejných rozpočtů

Povinností státu je podporovat sportovní reprezentaci, starat se o sportovní infrastrukturu a především zabezpečovat všeobecnou sportovní činnost pro své občany. Z legislativního hlediska tato povinnost přímo vychází ze zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, který byl následně upraven zákonem č. 178/2019 Sb., tato změna se týká zejména nového ústředního správního úřadu ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. Ním je od účinnosti tohoto zákona nově zřízená Národní sportovní agentura. K efektivnímu přerozdělování financí do oblasti sportu zřizuje NSA Národní radu pro sport, která slouží jako poradní orgán předsedy NSA. Finance z veřejných rozpočtů putujících do sportu zprostředkovávají mimo NSA i územní samosprávné celky, tedy kraje a obce. Kromě podílení se na výstavbě, údržbě a provozu sportovních zařízení je jejich povinností zabezpečit co nejpřívětivější sportovní podmínky pro všechny občany bez ohledu na to, zda se jedná o zdravotně postižené jedince či vysoce talentované sportovce. Další finanční toky z veřejných zdrojů poskytují Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo obrany ČR, MŠMT ČR, základní a střední školy. Ministerstva zřizují, finančně podporují a zabezpečují

činnost svých resortních sportovních center, z rozpočtů škol je zase financována školní tělesná výchova (KPMG, 2012; zákon č. 178/2019 Sb.).

Financování sportu z veřejných zdrojů můžeme rozdělit na dva hlavní finanční toky:

- Centrální úroveň - finanční podpora od Národní sportovní agentury, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva vnitra ČR, Ministerstva obrany ČR.
- Regionální úroveň - finanční podpora od obcí, dobrovolných svazků obcí, regionálních rad a krajů.

Přímá státní podpora se orientuje především na financování státní sportovní reprezentace, vrcholového sportu a k tomu určených sportovních středisek. Centrální úroveň představuje přibližně třetinu všech zdrojů z veřejných rozpočtů, zbylé dvě třetiny jsou zabezpečovány regionálně prostřednictvím krajských a municipálních rozpočtů. Tyto zdroje směřují primárně na rozvoj pohybové rekreace (Hodaň & Hobza, 2010; KMPG, 2012).

Vládní (centrální) finanční podpora sportu je uskutečňována pomocí dotačních programů zaměřených na určitou oblast sportu. Dotační tituly mohou být účelové či neúčelové, rozdíl je patrný již z názvů. Účelové dotace jsou finanční prostředky nesoucí specifickou podmínku, příjemce je musí využít na předem stanovený účel. Kdežto s neúčelovými dotacemi může příjemce nakládat téměř dle libosti (v mezích zákona). Účelové dotace se dále vyskytují ve formě investičních či neinvestičních. U investičních dotací je účel jejich využití zejména pořízení či rekonstrukce majetku. Neinvestiční dotace jsou určeny na provoz organizace. Od roku 2021 vyhlašuje dotační programy státní podpory sportu výhradně Národní sportovní agentura, která tak činí na základě zákona č. 178/2019 Sb. a usnesení vlády č. 591 ze dne 27. 6. 2016 ke Koncepci státní podpory sportu 2016–2025. Mimo poskytování finančních příspěvků NSA také kontroluje použití finanční podpory, organizuje a kontroluje uskutečňování antidopingového programu či koordinuje činnost resortních sportovních center Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva obrany ČR a Ministerstva vnitra ČR. Rozpočet Národní sportovní agentury pro rok 2021 znázorňuje tabulka č. 2. Finanční příspěvky do oblasti sportu byly rozděleny mezi 18 neinvestičních dotačních programů (některé dvoukolově) a 8 investičních dotačních programů. Pokud příjemce nevyužije dotaci v plné výši, jež mu byla přidělena, je nucen nevyužité prostředky vrátit. Všechny vyhlášené dotační programy jsou zveřejněny na webových stránkách NSA.

Specifické ukazatele - výdaje	
Výdaje na zabezpečení plnění úkolů Národní sportovní agentury	184
Dotace do oblasti sportu	6 798
v tom: rozvoj a podpora sportu	4 847
sportovní reprezentace	1 741
podpora významných sportovních akcí	210

Tabulka č. 2 - Rozpočet NSA pro rok 2021, udáno v mil. Kč (Zákon č. 600/2020)

Vzhledem k tomu, že Česko aktuálně hospodaří v rozpočtovém provizoriu, NSA zatím nemůže vypisovat nové dotační programy na letošní rok 2022. Pro srovnání ale uvádíme tabulku č. 3, která obsahuje výdaje na sport vynaložené MŠMT ČR v letech 2017-2021.

Specifické ukazatele - výdaje	2017	2018	2019	2020	2021
Podpora činnosti v oblasti sportu	5 645	5 449	7 000	7 205	352
v tom: sportovní reprezentace	1 548	1 854	2 401	1 948	207
všeobecná sportovní činnost	4 097	3 596	4 598	5 257	
školní a vysokoškolský sport					145

Tabulka č. 3 - Výdaje MŠMŠT ČR na sport v letech 2017-2021, udáno v mil. Kč (Zákony o státním rozpočtu)

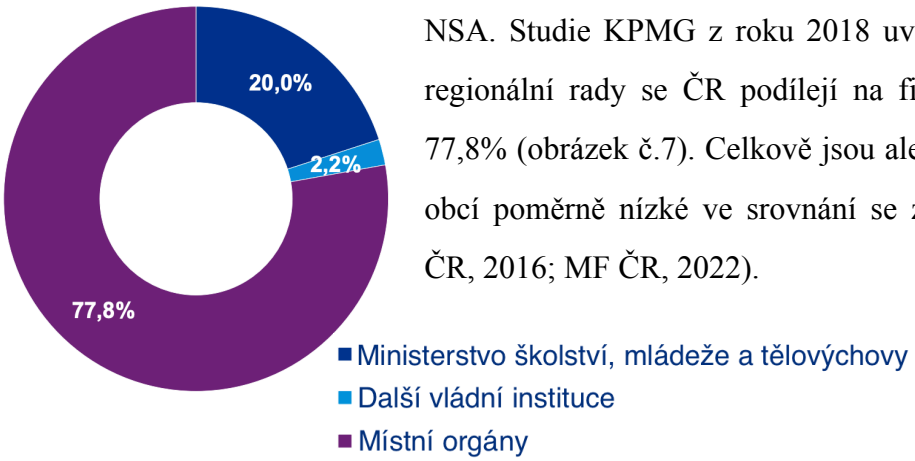
Přestože MŠMT ČR v roce 2021 již nepůsobilo na pozici ústředního správního úřadu ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu, podpořilo činnosti v oblasti sportu částkou více než 350 mil. Kč. Tento příspěvek byl rozdělen pro oblast školního a vysokoškolského sportu a také pro sportovní reprezentaci, respektive pro Vysokoškolské sportovní centrum VICTORIA (MŠMT ČR, 2020). Při porovnání obou tabulek je patrné, že NSA v roce 2021 nedisponovala takovým rozpočtem určeným výhradně pro podporu sportovní činnosti jako MŠMT ČR v posledních dvou letech svého působení na pozici ústředního správního úřadu ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. Navíc podle návrhu státního rozpočtu na rok 2022 bude mít NSA rozpočet o více než

2,3 mld. Kč nižší než v předešlém roce. Rád bych také zmínil, že dostupnost k základním informacím ohledně dotačních titulů či rozpočtů je mnohem přívětivější v případě MŠMT ČR.

Regionální úroveň financování sportu je často označována za stěžejní, jelikož z rozpočtů municipalit putuje do sportu velké množství financí. Na základě zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu ve znění pozdějších předpisů je úkolem krajů a obcí vytvářet podmínky pro sport, zejména pak:

- zabezpečovat rozvoj sportu pro všechny (obce zejména pro mládež) a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů,
- zajišťovat výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytovat je pro sportovní činnost občanů,
- zabezpečovat finanční podporu sportu ze svého rozpočtu,
- zpracovávat plán rozvoje sportu na svém území a zajišťovat jeho provádění.

Přesný objem finančních prostředků směřujících z municipalit do sportu však není žádným předpisem blíže určený. Zastupitelstva místních samospráv sami rozhodují, kolik financí pro sport uvolní. To také znamená, že se objevují velké rozdíly ve výši finanční podpory ze stran jednotlivých municipalit. Stejně jako je tomu u vládní podpory sportu, kraje a obce poskytují finanční podporu sportu prostřednictvím dotačních titulů, které si opět jednotlivé municipality určují sami. Obecně ale můžeme říci, že se jedná o větší objem financí než v případě podpory sportu ze státního rozpočtu. To dokazují i údaje Ministerstva financí ČR z poslední zprávy o vývoji rozpočtového hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí, krajů a Regionálních rad regionů soudržnosti. K 30. 11. 2021 podpořily kraje sportovní prostředí částkou 1,2 mld. Kč a obce částkou 13,5 mld. Kč. Ve výsledku se jedná o dvojnásobek uvolněných financí do sportu než v případě NSA. Studie KPMG z roku 2018 uvádí, že obce, kraje a regionální rady se ČR podílejí na financování sportu až 77,8% (obrázek č.7). Celkově jsou ale dotace státu, krajů i obcí poměrně nízké ve srovnání se zeměmi EU (MŠMT ČR, 2016; MF ČR, 2022).



Obrázek č. 7 - Zdroje financování sportu v ČR - veřejný sektor (KPMG, 2018)

2.6.2 Financování sportu ze soukromých zdrojů

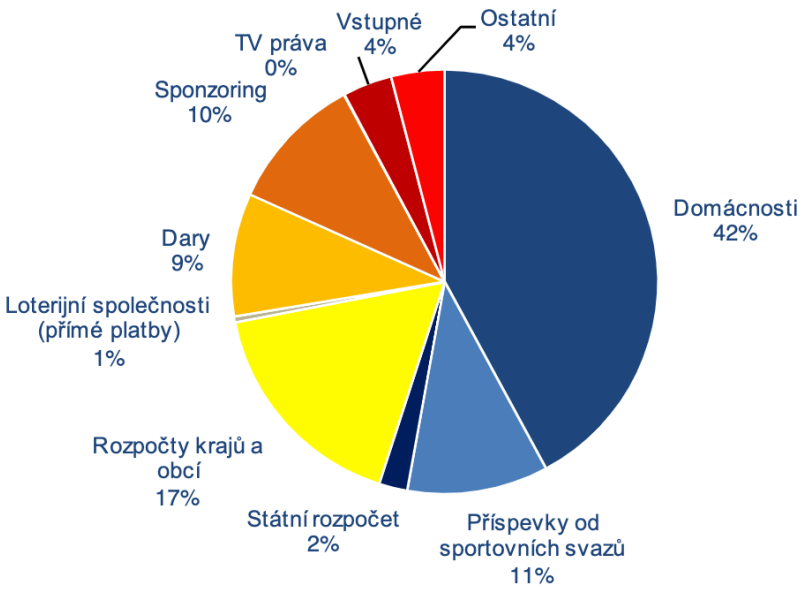
Masivní finanční tok putující do oblasti sportu vytvářejí soukromé zdroje. Finance z privátních zdrojů jsou často rozdělovány do pěti kategorií, ale vzhledem k novelizaci zákona o dani z hazardních her (zákon č. 187/2016 Sb.) putují daně z výnosů z hazardních a loterijních her přímo do státního rozpočtu. Tudíž tato podpora již nepatří do soukromých zdrojů, a proto budeme brát v potaz pouze 4 kategorie soukromých zdrojů, konkrétně:

- finanční příspěvky domácností,
- výnosy z vlastní činností sportovních subjektů,
- finanční podpora ve formě sponzorství,
- příjmy z reklam.

Tady je ovšem důležité zmínit, že tyto finanční příspěvky putují do různých sfér sportu. Domácnosti mají podle analyticko-koncepční studie KPMG (2012) nejvyšší podíl ve financování sportu, jedná se ale zejména o sport pro všechny a sport mládeže. Z rozpočtů domácností jsou hrazeny především členské příspěvky, vybavení, vstupní poplatky na sportoviště, odměny trenérům nebo například náklady na dopravu a startovné. Finančně těžit ze sponzoringu či reklam je doménou zejména vrcholového či profesionálního sportu a především tedy divácky populárních sportů. Masová divácká základna totiž představuje velkou příležitost pro zviditelnění firem. Ty jsou pak ochotné nabízet sportovním organizacím nemalé finanční příspěvky výměnou za určitou protislužbu ve formě propagace společnosti nebo produktů jako například umístění loga sponzora na klubových dresech či kdekoliv na sportovišti nebo umístění reklamy na webové stránky či sociální sítě. Pro sponzora se tedy jedná primárně o marketingový přínos.

Existuje ještě jedna poněkud specifická podpora sportu, která sice nepřináší kapitál finanční, ale spíše lidský. Jedná se o dobrovolnictví ve sportu. Hodaň a Hobza (2010) uvádí, že dobrovolnická činnost je základním předpokladem fungování celého systému tělesné kultury. Podle studie KPMG/ČOV dokáže dobrovolnická činnost ve sportu vygenerovat odhadem 18 mld. Kč za rok. Většinou tato činnost obnáší funkce trenérů či cvičitelů, ale dobrovolníci jsou také velmi často využívání při pořádání sportovních akcí či při údržbě sportovišť. Dobrovolnictví není zpravidla odborná činnost, některé funkce si ale vyžadují základní odborné znalosti, na jiné funkce postačí krátké proškolení dobrovolníků. V ČR bylo

dobrovolnictví ve sportu poměrně populární, bohužel dnes je již na ústupu, a i to je jeden z aspektů zvyšování finanční náročnosti dnešního sportu. Proto je potřebné hledat různé formy podpory sportu. Celkově je sport v České republice nejvíce podporován právě ze soukromých zdrojů, jak ukazuje obrázek č. 8 (MŠMT, 2016).



Obrázek č. 8 - Struktura finančních zdrojů sportovních klubů (KPMG, 2012)

Většina spolků se snaží získat finanční prostředky i samofinancováním, zejména pak pomocí vedlejší hospodářské činnosti. Sportovní organizace tak mohou získat finance například prodejem vlastních výrobků, investiční činností, pronájmem, podnikáním a také z členských příspěvků. Samofinancování lze tudíž chápat jako proces, díky kterému si spolky dokáží vytvořit i jiný příjem než z dotačních titulů. Velkou výhodou příjmů ze samofinancování je pak určitá finanční nezávislost a flexibilita, s finančními prostředky mohou spolku nakládat podle vlastního uvážení. Nejčastěji však tyto zdroje slouží k pokrytí nákladů plynoucích z hlavní činnosti. Samofinancováním si spolky mohou zajistit i plynulejší tok finančních prostředků, při plánování se tak nemusí vázat jen na jednorázové dotační platby od donátora. Pokud je systém samofinancování efektivní, může mít i psychologický vliv, ku příkladu zvýšení sebevědomí zaměstnanců, které může mít za následek vyšší míru motivace a zvýšení pracovního úsilí. Efektivnost získávání vlastních zdrojů může mít pozitivní vliv i na rozhodování investorů o případných darech či sponzoringu. Se samofinancováním se ale mohou objevit i určitá rizika, jako například riziko použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel či riziko zaměření se na podnikání namísto na

hlavní poslání organizace. Spolky by měly dbát na to, aby se tato rizika neobjevovala, jelikož mohou zapříčinit ohrožení existence či dokonce i zánik organizace (Pelikánová, 2016; Stejskal a kol., 2012).

2.7 Strategické plánování

Strategické plánování patří ke kompetencím strategického managementu, který Robbins a Coulter (2004) chápou jako určitý soubor manažerských aktivit a rozhodnutí, na základě čeho je možné určit dlouhodobou výkonnost organizace. Strategický plán lze využít napříč všemi sektory, běžně se používá ve veřejném sektoru, obce a kraje mají dokonce povinnost ze zákona tyto dokumenty vytvářet a následně se jimi řídit. V posledních letech jej stále častěji využívají také organizace zaměřené na sport. Na základě strategického plánu si sportovní subjekty mohou určit způsob založení organizace, definovat cílové skupiny, stanovit cíle (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé) a úkony k jejich plnění. Výstupem strategického plánování je pak strukturovaný dokument - strategický plán, který určuje směr vývoje organizace (Čáslavová, 2009).

Tvorba strategického plánu by se měla řídit určitým postupem. Ze všeho nejdříve by měla organizace disponovat jasně danou vizí, posláním či hodnotami, na základě kterých je možné definovat strategické cíle, které chápeme jako specifikované budoucí stavy organizace, jenž mají být dosaženy v určitém časovém horizontu. V následujícím kroku je nutné provést strategickou analýzu, popřípadě využít vícero typů analýz vnějšího a vnitřního prostředí, díky čemuž organizace zjistí, jaký je výchozí stav, jaké jsou její aktuální možnosti a jaké postavení na trhu má. Strategická analýza je hlavním východiskem pro vytvoření strategie, kterou můžeme chápat jako určitý scénář, návod či soubor postupů a úkonů sestavených pro naplňování definovaných strategických cílů. Strategie můžeme dle Srpové (2011) typologicky rozdělit na konkurenční, investiční, strategie růstu a strategie rozvoje. Stěžejní část strategického plánu je zejména implementace, čímž jsou chápany konkrétní změny v organizaci na základě vytvořeného strategického plánu a zvolené strategie. Implementace může být zpracována jako samostatný dokument, jedná se o akční (implementační) plán, často je ale přímou součástí samotného strategického plánu. Neméně důležitá je pak i následná kontrola, zda dochází k

naplňování vytyčených cílů použitím předem stanovených postupů. V rámci kontroly organizace zjišťují úspěšnost jejich plánu, ale mohou také provádět korekce strategických aktivit při negativních výsledcích kontroly (Nová, 2016).

2.8 Vládní koncepce podpory sportu - SPORT 2025

Jak již bylo zmíněno, politiku v oblasti sportu v České republice zajišťuje stát, konkrétně od roku 2019 je tímto úkolem pověřena Národní sportovní agentura. Ta má ze zákona (č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů) povinnost vypracovávat návrh strategického plánu státní politiky v oblasti sportu, který následně předkládá vládě ke schválení. Tento stěžejní dokument by měl obsahovat zejména definici cílových skupin, kterých se týká státní podpora, včetně alokace finančních prostředků pro jednotlivé cílové skupiny. Jakmile plán vládá schválí, je NSA povinna koordinovat uskutečňování tohoto plánu. Aktuální strategie vládní politiky vychází z dokumentu Koncepce podpory sportu 2016-2025 - SPORT 2025 (dále jen Koncepce Sport 2025), který vytvořil předchozí ústřední správní úřad ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu, tedy Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. MŠMT ČR (2016: 3) uvádí, že: „úkolem sportovní politiky ČR na všech úrovních je vytvářet podmínky pro pohybové aktivity všech obyvatel bez rozdílu talentu, genderu, věku, původu, vyznání, ale i ekonomického a sociálního statusu, pro organizované i neorganizované sportovce.“

Základním cílem Koncepce Sport 2025 je zlepšit podmínky pro sport a státní reprezentaci ČR tak, aby adekvátně hájily význam sportu pro společnost i jednotlivce a respektovaly tradici i sportovní politiku EU. Využitím analytických a srovnávacích studiích, na základě intenzivních diskuzí sportovního prostředí s politiky či úředníky, ale také i ze závěrů zahraničních zkušeností byly vytvořeny základní zjištění, ze kterých tento strategický dokument vychází. Koncepce Sport 2025 je vystavěna na pěti pilířích, které stanovují představu o dopadu sportu na člověka a společnost. Z nich částečně vychází horizontální priority, které udávají 11 oblastí, kam by měla podpora ze strany státu směřovat. Následné strategické cíle jsou definované vize či úkoly, jak by se mělo přistupovat k jednotlivým sférám sportovního prostředí v dlouhodobém horizontu (do roku 2025). Koncepce Sport 2025 určuje i tři podmínky naplňování koncepce, které musí být splněny, aby mohly být naplněny i

všechny strategické cíle, konkrétně posílit institucionální zajištění sportu ČR, upravit legislativní rámec sportu a zvýšit dotační politiku.

Vzhledem k víceletému časovému horizontu, na který je tato koncepce utvářená, je nutné její další rozpracování do tzv. akčních plánů, které představují implementační strukturu koncepce, skrze ně dochází k uskutečňování strategických cílů. Každý akční plán by měl obsahovat konkrétněji rozpracovaná opatření s popisem důvodu a způsobu jejich plnění včetně harmonogramu, realizátorů a indikátorů - tzv. karty opatření. První akční plán na období 2018-2019 vypracovalo ještě MŠMT, tento plán obsahuje 20 různých opatření v pěti vzájemně provázaných oblastech:

1. Nový legislativní rámec ve sportu.
2. Transparentnost státní podpory sportu.
3. Rozvoj sportovní infrastruktury.
4. Opatření proti negativním jevům ve sportu.
5. Průřezová témata ve sportu.

Druhý akční plán na období 2020-2021 byl již vypracován NSA, zahrnuje 16 opatření v sedmi vzájemně propojených oblastech - přidává rozvoj sportovní činnosti v ČR a koordinaci sportovní politiky ČR. Nutno podotknout, že NSA ani před lety MŠMT nepůsobí na plnění strategických cílů přímo, ale zpravidla prostřednictvím sportovního hnutí, které představují sportovní organizace, sportovní kluby, tělovýchovné jednoty ve spolupráci s dalšími partnery (ministerstva, kraje, města, obce, školy, školní zařízení). NSA spíše vytváří vhodné legislativní, ekonomické a institucionální podmínky pro činnost sportovního hnutí (MŠMT ČR, 2016; MŠMT ČR, 2018; NSA, 2020).

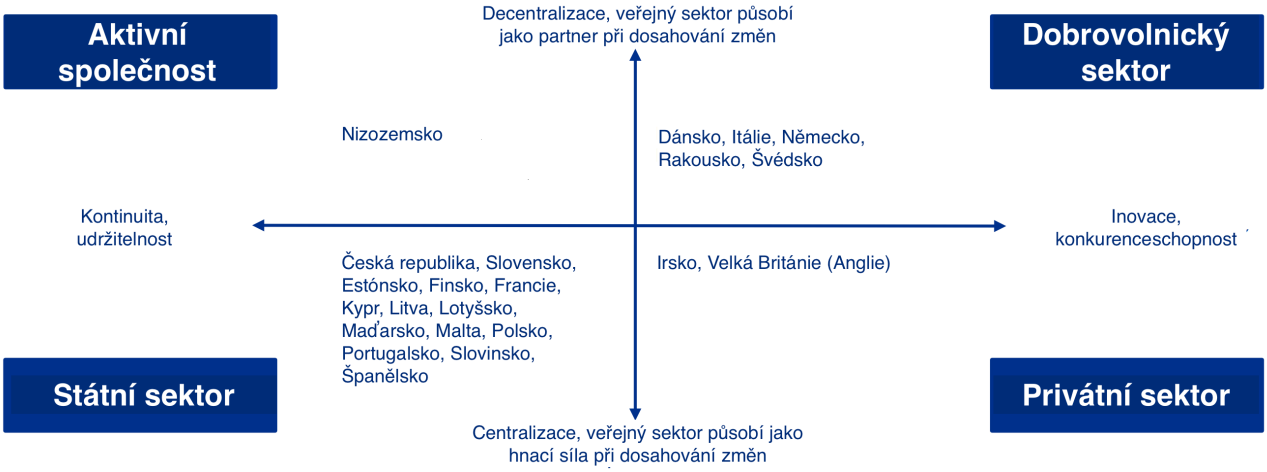
2.9 Financování sportu na území Evropské unie

I přes určité podobnosti se tvorba sportovní politiky v jednotlivých státech Evropy velmi často liší. To je dané především rozdílným sociálním a kulturním prostředím, taktéž organizační strukturou či rozdělením odpovědností a povinností ve sportu v dané krajině. Studie KPMG (2018) zohledňuje 4 parametry tvorby státní politiky:

- úloha státu,
- úroveň spolupráce mezi subjekty působících ve sportu,

- příslušné úkoly veřejného, soukromého a dobrovolnického sektoru při poskytování sportovních služeb,
- adaptabilita systému a změnu poptávky.

Podle těchto parametrů jsou rozděleny státy do čtyř různých skupin, jenž uvádí obrázek č. 9.



Obrázek č. 9 - Konfigurace národních sportovních systémů (KPMG, 2018) - upraveno

Každá skupina má svou specifickou charakteristiku. Ve skupině privátního (soukromého) sektoru jsou velmi silně zapojeni všichni účastnící trhu, dominantní úlohu zde sehrává poptávka a nabídka. Státní (veřejný) sektor je charakteristický vysokou mírou vládní intervence, rozhodující úlohy mají orgány veřejné správy. Ve státech umístěných ve skupině dobrovolnického sektoru má velkou úlohu právě silný a nezávislý dobrovolnický sektor, který má v těchto státech tradici. Ve skupině aktivní společnosti je pouze osamocené Nizozemsko, zde je charakteristická rozsáhlá spolupráce mezi všemi aktéry (trh, vláda a občanská společnost) a žádný z těchto aktérů není dominantní.

Velmi podobný způsob financování i organizační strukturu ve sportu jako v ČR nalezneme na Slovensku. Státní podpora sportu je zde legislativně ukotvena v zákoně o sportu, který byla ale na Slovensku přijat poměrně nedávno (2015). Tento zákon jasně definuje úkoly jednotlivých subjektů v oblasti sportu, stanovuje pravidla, které zaručují výrazně transparentnější distribuci veřejných prostředků subjektům působícím v oblasti sportu, nastavuje systém pro kontrolu efektivního využití veřejných prostředků a přidává opatření proti negativním jevům ve sportu. Organizační struktura sportovního prostředí Slovenské republiky je téměř totožná jako v ČR. Ústředním vládním orgánem pro sport je

Ministerstvo školství, vědy, výzkumu a sportu. Municipality plní stejnou úlohu, jako je tomu v ČR. Financování sportu probíhá vícezdrojově. Ze státního rozpočtu putují finance do sportu třemi cestami - z rozpočtové kapitoly Ministerstva školství, z odvodů loterijních společností a z prostředků účelově určených na národní sportovní projekty. Pravidla pro zdroje financování sportu jsou nastavené tak, aby se množství prostředků ze státního rozpočtu určených na sport každoročně zvyšovalo. Finanční příspěvek na sportovní činnost, o který mohou žádat národní sportovní svazy, je přidělován na základě jasně stanoveného a dopředu známého vzorce. Finanční prostředky z veřejných zdrojů jsou poskytovány ve formě příspěvku uznanému sportu, dotace, příspěvku na národní sportovní projekt a příspěvku na sportovní poukaz. Co se týče finančního obnosu, který putuje do sportu z veřejného sektoru Slovenské republiky, největší podíl mají tradičně municipality až 62%. Vyčíslit objem finančních prostředků, které do sportu putují ze soukromých zdrojů je poměrně složité. Poslední relevantní studie z roku 2008 uvádí, že soukromé zdroje se na financování sportu na Slovensku podílí méně než 15% z celkových zdrojů (KMPG, 2018).

Německo je nejlidnatější stát v Evropské unii a zároveň největší národní ekonomika v Evropě, a přesto je nejvýraznějším podporovatelem sportu dobrovolnický sektor, který je klíčový aspekt pro fungování zejména rekreačního sportu. Veřejné výdaje na sport přepočtené na jednoho občana činí 65 EUR, což je méně než v České republice (69 EUR). Sport je v Německu autonomní, vláda funguje na principu subsidiarity, tzn. že ústřední orgán by měl vykonávat jen úlohy, které nelze vykonávat na místní úrovni. Zodpovědnost za sport je zde sdílená mezi vládními a mimovládními organizacemi. Organizační struktura sportu je velmi komplikovaná vzhledem ke spletitým vztahům mezi vládními a mimovládními organizacemi. Existuje zde velmi jasné rozdělení vrcholového a rekreačního sportu. Národní sportovní federace koordinuje vrcholový sport, spolkové a místní federace jsou zaměřeny na rekreační sport. V oblasti sportovní politiky jsou tedy hlavními aktéry jsou Spolkové ministerstvo vnitra a 16 krajských vlád. Spolkové ministerstvo vnitra je zodpovědné za celostátní koncepci sportu, schvaluje koncepci olympijských sportů, zodpovídá za vrcholový sport a financování nadregionálních sportovních institucí či zařízení. Krajské vlády se starají o koncepci a financování rekreačního sportu, navíc vlastní a provozují sportovní infrastrukturu, zařízení a jsou zodpovědné za jejich hospodaření. Na lokální úrovní se místní správa řídí pravidly dané spolkové krajiny, podporuje lokální sportovní kluby a sportovní konfederace. Mimovládní

strukturu zastupuje Německá olympijská sportovní konfederace, která chrání zájmy svých členských organizací jako jediná zastřešující organizace vůči státu a veřejnosti. Finanční prostředky získává prostřednictvím členských příspěvků, příjmů z loterijních výnosů a marketingových licencí. Na vrcholový sport získává nejvíc prostředků od Spolkového ministerstva vnitra. Podporuje jak vrcholový, tak i rekreační sport a sport pro všechny. Nejvýznamnější finanční tok z veřejných zdrojů představují místní orgány, které tvoří kolem 95% finančních prostředků alokovaných na sport v Německu. Na národní úrovni směřuje většina finančních příspěvků na vrcholový sport a zejména olympijské sporty. Výška základního financování se vypočítává pro jeden olympijský cyklus, a dává tak federacím v rámci cyklu jistotu stejné výšky dotace každý rok. Jedním z hlavních kritérií, podle kterého se odvíjí výška finanční podpory národní federace, je její potenciál pro získání olympijských medailí a umístění se do 8. místa na Olympijských hrách (KPMG, 2018).

Velmi rozvinutou ekonomiku má i Nizozemsko, které podle míry participace občanů na sportu (58%) můžeme považovat za sportovně aktivní. Nizozemsko disponuje také početným dobrovolnickým sektorem, až 18% populace vykonává dobrovolnické práce ve sportovní oblasti. Navíc přepočet veřejných výdajů na jednoho občana (99 EUR) patří do vyšší poloviny mezi krajinami EU, i přesto nejsou sportovní kluby a národní sportovní federace závislé na této podpoře. Organizační struktura nizozemského sportu je silně provázána, probíhá zde intenzivní spolupráce mezi jednotlivými organizacemi na všech úrovních. Vládní sektor je na národní úrovni zastoupen Ministerstvem zdravotnictví, sociálního zabezpečení a sportu, které je zodpovědné za sportovní politiku a propagaci sportu. Při tvorbě sportovní politiky velmi úzce spolupracuje s ostatními sportovními organizacemi. Na lokální úrovní jsou za podporu sportu zodpovědné obce, které mají hlavní úlohu v organizaci sportu v celé krajině. Z nevládního sektoru jsou nejdůležitější dvě organizace - Nizozemský olympijský výbor sloučený s Nizozemskou sportovní federací (NOC*NSF) a Asociace sportu a obcí. NOC*NSF se zaměřuje na vrcholový i rekreační sport, zastřešuje 76 sportovních federací a sportovních klubů, ale i širší sportovní veřejnost a sportovní lobbistické organizace. Rozděluje finance mezi sportovní federace a své vlastní projekty. Asociace sportu a obcí působí jako mluvčí pro 400 nizozemských obcí a partner v oblasti rozvoje a vykonávaní sportovní politiky. Na národní úrovní je poskytováno necelých 8% z celkové sumy finančních prostředků putujících do sportu z veřejných zdrojů, jedná se

především o granty na konkrétní projekty. Zbylých 92% financí je rozděleno obcemi na lokální úrovni, o rozpočtu rozhodují místní parlamenty, přičemž na sportovní zařízení je použito zhruba 85-90%, zbytek finančních prostředků je využit ve formě grantů pro sportovní kluby či na konkrétní projekty. Nizozemský model financování sportu je značně decentralizovaný, žádný ze zapojených aktérů není dominantní (KPMG, 2018).

Mezi další státy s vysokou životní úrovni a sportovní participací, které přesahují průměr EU, se řadí i Finsko. Veřejné výdaje na sport přepočtené na jednoho občany dosáhli v roce 2015 až 156 EUR. Finský sportovní systém dělí sport na vrcholový a rekreační, ale i na organizovaný a neorganizovaný. Většinu Finů sportuje rekreačně a neorganizovaně, mimo sportovních klubů. Finské organizace pohybující se v oblasti sportu se dělí na dvě skupiny - vládní a mimovládní a působí ve třech úrovních - národní, regionální a lokální. Sportovní systém Finska lze definovat jako centralizovaný, kde je veřejný sektor hlavní hnací silou pro splněných vytyčených cílů v oblasti sportu. Na národní úrovní je za sport zodpovědné Ministerstvo školství a kultury, které řídí především rozvoj sportovní politiky a financování sportovních organizací. Úkolem státu je řídit a dotovat aktivity na národní úrovní, vytvořit tak příznivé podmínky pro sport a pohybovou aktivitu. Regionální úroveň sportu je řízena krajskými úřady a krajskými sportovními radami. Na lokální úrovni jsou za sport zodpovědné obce a jejich sportovní rady, ty poskytují přímé dotace sportovním klubům, zároveň spravují a poskytují sportovní zařízení zdarma či velmi levně sportovním klubům, ale i pro občany nezávisle na tom, zda jsou členy některého ze sportovních klubů. Celkově je ve Finsku 75% všech sportovních zařízení postaveno a provozováno obcemi. Nejvýznamnější organizací mimovládního sektoru je Finský olympijský výbor, který podobně jako v Nizozemsku sloučil s Finskou sportovní konfederací. Finský olympijský výbor zastupuje všechny sportovní federace a pokrývá vrcholový, ale i rekreační sport. Dalším poměrně důležitým hráčem jsou Národní sportovní federace. Ve Finsku jich působí 120, část prostředků získávají od Ministerstva školství a kultury, ale nejsou ne ministerstvu závislé. Na lokální úrovní hrají nejdůležitější úlohu v mimovládním sektoru sportovní kluby, kterých je Finsku přibližně 7 800. Většina z nich působí jako neziskové organizace postavené na bázi dobrovolnictví. Hlavním finančním zdrojem klubů jsou dotace obcí a členské příspěvky. Ministerstvo školství a kultury rozděluje výdaje na sport do čtyř kategorií - podpora zvýšení sportovní účasti, sportovní know-how, dostupnost sportu pro všechny a propagace sportu. Veškeré finanční

prostředky alokované na sport vynaložené Ministerstvem školství a kultury pochází z příjmů národní finské loterie. Prostředky uvolněné na národní úrovni představují 18% z celkových veřejných výdajů na sport, zbytek (82%) rozdělují obce na lokální úrovni. Hlavním zdrojem obcí jsou místní daně a přijaté granty od státu. Finsko má jasně nastavené pravidla pro rozdělení finančních prostředků směřujících do sportu. Celkem 50% z příjmů by mělo být alokovaných na mládežnický sport, 25% na rekreační sport pro všechny a 25% je určeno vrcholovému sportu. Ve skutečnosti se sportovní federace rozdělením neřídí a soustředí se primárně na vrcholový sport. Zisky sportovní neziskových organizací jsou podle zákona osvobozeny od daní, většina sportovních organizací navíc nemusí platit daň z přidané hodnoty (KPMG, 2018).

I Dánsko patří mezi státy, které disponují vysokou životní úrovní, vysokou participací na sportu (68%), vysokou mírou dobrovolnictví ve sportu (18%) a vysokými veřejnými výdaji na sport (139 EUR). Avšak narozdíl od Finska je zde organizační struktura sportu decentralizovaná a tím pádem poměrně rozmanitá. Faktem je, že Dánsko má jeden z nejvíce decentralizovaných veřejných sektorů na světě, obce jsou zodpovědné za většinu veřejných úkolů, včetně sportu. V Dánsku působí tři skupiny sportovních organizací - vládní, polovládní a mimovládní, ty působí na národní a lokální úrovni. Na národní úrovni je za sport zodpovědné Ministerstvo kultury. Samotná vláda však v Dánsku nemá na sport příliš velký vliv. Organizační struktura dánského sportovního prostředí je ale jedinečná díky existenci šesti nezávislých státních sportovních organizací, které jsou v jiných státech buď součástí národní sportovní organizace nebo jsou přímou součástí státní správy. Tyto organizace jsou sice založené státem a jsou závislé na státních prostředcích, jinak ale nejsou na vládě nijak závislé, jednají podle vlastního uvážení v rámci zákonů. Organizační struktura mimovládního sportovního sektoru se skládá ze sítě neziskových organizací, zahrnujících kluby, regionální organizace, národní sportovní federace a národní zastřešující organizace. Ná národní úrovni je sport organizovaný do třech hlavních zastřešujících organizací, které mají různé cíle, strukturu a ideologie. Všechny tři organizace koordinují sport v Dánsku, zastupují a radí klubům a federacím při jednáních se státem či veřejností. Kromě toho organizují turnaje, soutěže a festivaly, věnují značné prostředky na přípravu sportovních a vzdělávacích kurzů pro členy, poskytují klubům podporu, rady a inspiraci. Co se týče financování sportu z veřejných zdrojů, existují v Dánsku dva na sobě nezávislé systémy - lokální a národní úroveň. Lokální sportovní

kluby jsou závislé pouze na městské podpoře. Národní organizace jsou naopak závislé na zisku národní loterie. Ekonomické vztahy mezi národní a lokální úrovni téměř neexistují. Na národní úrovni je uvolněno 15% z celkových veřejných výdajů, tyto příspěvky jsou směřovány především do vrcholového sportu. Většina veřejných prostředků alokovaných na sport (85%) je přerozdělována na lokální úrovni. Obce poskytují klubům dotace a poskytují jim veřejné sportovní zařízení zdarma. Na obou úrovních jsou prostředky rozdělovány bez větších omezení a není výrazně kontrolované, na jaký účel jsou prostředky využity (KPMG, 2018).

3 CÍL A ÚKOLY PRÁCE

3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je na základě finanční analýzy vypracovat strategický plán rozvoje sportovního klubu HCM Warriors Brno.

3.2 Dílčí cíle

- Vypracovat situační analýzu klubu.
- Vypracovat finanční analýzu klubu.
- Vypracovat analýzu získaných dotací.
- Porovnat organizaci s konkurencí

3.3 Výzkumné otázky

- Dokáže spolek fungovat bez finančních zdrojů z dotačních titulů?
- Musí se změnit výše členských příspěvků, aby mohl spolek fungovat bez dotačních příspěvků?

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Zdroje dat

Vzhledem k nedávné změně ve vedení organizace, která má za následek změnu vize klubu, byly brány v potaz pouze data od roku 2018. Navíc došlo ke změně zúčtovacího období. Do roku 2019 byly všechny účetní výkazy vypracované k poslednímu dni v červenci (tj. 31.7.), což znamená, že hospodářský rok klubu začínal a končil ve stejném období jako hokejová sezóna. Od roku 2020 jsou ale všechny účetní výkazy vypracované k poslednímu dni v kalendářním roce (tj. 31.12.). Z toho důvodu například nebylo možné vztahovat získané finance z dotačních titulů k jednotlivým účetním výkazům. Námi vypočtené částky se totiž liší od těch, které jsou uvedeny v účetních výkazech.

Pro účely situační analýzy bylo potřebné sesbírat co nejvíce dat minulých a současných z vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Data z vnitřního prostředí jako například vývoj počtu členů, umístění v soutěžích, vývoj výše členských příspěvků či smlouvy s partnery nám poskytl spolek, určitá data jsou obsažena i ve stanovách organizace. Data z vnějšího prostředí byla sbírána zejména z internetových zdrojů Českého hokeje, České unie sportu a Národní sportovní agentury. Finanční analýza proběhla na základě účetních výkazů získaných z internetové databáze Veřejný rejstřík a Sbírka listin, kde jsou všechny dokumenty veřejně přístupné, proto nejsou zahrnuty v přílohách. Spolek si vede přehledný seznam získaných dotací v jednotlivých letech, který nám poskytl pro účely analýzy. Pro porovnání spolku s konkurencí jsme využili již získaná data, která jsme porovnali s daty jiných klubů, které jsou taktéž veřejně přístupné (účetní výkazy, stanovy, výsledky v soutěžích, vývoj počtu členů atd.). Veškerá získaná data a zjištění sloužily pro sestavení strategického plánu rozvoje.

4.2 Použité metody

Sesbíraná data byla tříděna a zpracována pomocí následujících metod:

- **Situační analýza** - je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Její výsledky by měly

odpovědět organizaci na to, kde jsou její schopnosti, jaké jsou trendy na trhu a jaké je celkové podnikatelské a obchodní prostředí (Jakubíková, 2008).

- **Analýza získaných dotací** - pomocí dat získaných z klubu jsme sestavili přehled získaných dotací za poslední 4 roky. Dále nás zajímal podíl dotací k celkovým příjmům klubu, díky čemuž jsme mohli vytvořit modelový scénář, jak by vypadala finanční situace, kdyby klub žádné dotace nečerpal.
- **Finanční analýza** - Růčková (2019) charakterizuje finanční analýzu jako rozbor jakékoliv činnosti, v rámci které je možno uvažovat o čase a penězích. Účelem finanční analýzy je získat výsledky z účetních dat již uplynulých období, zhodnotit, jak se firma vyvíjela a připravit podklady pro následné rozhodování při finančním plánování do budoucna. Data potřebné k vykonání finanční analýzy byla čerpána z finančních účetních výkazů spolku - rozvaha, výkaz zisku a ztráty. Absolutní ukazatelé získané z účetních výkazů byly následně zkoumány horizontálně i vertikálně. Horizontální analýza ukazuje, jak se jednotlivé položky změnily v čase. Vertikální analýza sleduje podíl jednotlivých položek výkazů na celkové sumě.
- **Benchmarking** - smyslem benchmarkingu je zjistit, jaká je pozice organizace na trhu při srovnání s konkurenčními organizacemi. Na základě těchto zjištění můžeme dále definovat faktory úspěchu, které mohou přinést zlepšení pozice. Součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních organizací (Ambros & Kleinová, 2019).

4.3 Zpracování a vyhodnocení dat

Většina dat byla zpracována pomocí tabulkové aplikace Numbers. Pro lepší vizualizaci trendové křivky bylo využito i grafického zobrazení. Na základě trendových křivek jsme byli schopni určit aktuální směr vývoje jednotlivých ukazatelů.

Výsledky analýz sloužily jako vstupní data pro vytvoření strategického plánu rozvoje. Společně s vedením organizace jsme určili strategické cíle, které jsou v souladu s hodnotami a vizí klubu. Stanovené strategické cíle vyjadřují to, čeho by organizace chtěla dosáhnout v krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých horizontech, měly by posunout organizaci

směrem vpřed. Jedná se tedy o krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Dále jsme vymezili cílovou skupinu a stakeholders. Respektive vzhledem k tomu, že tento spolek již nějaký čas funguje, tak cílovou skupinu i stakeholders již vymezené má. Další krok je vypracování strategie činnosti organizace, která vytvoří základní předpoklad pro realizaci daných cílů. Strategie by měla formulovat základní rozvojové záměry organizace. Každopádně by zvolená strategie měla být v souladu s posláním klubu. Posledním krokem bylo vytvoření implementačního plánu, který by měl ujasnit konkrétní postupy pro splnění jednotlivých cílů. Implementační plán by měl obsahovat přehled krátkodobých cílů, konkrétní plán služeb, projektů a programů, dále pak personální plány, přehled významných implementačních akcí s vyznačením odpovědnosti a termínů splnění, předběžný odhad výdajů a finanční plán, pravidla pro implementaci strategického plánu, popřípadě i alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí. Po vypracování byl plán předán organizaci, která s ním naloží podle vlastního uvážení.

5 VÝSLEDKY

5.1 HCM Úvoz Brno, z.s. - situační analýza

Identifikační údaje:

- Název: HCM Úvoz Brno, z.s.,
- IČO: 26664208,
- Forma: spolek zapsaný ve spolkovém rejstříku vedeném krajským soudem v Brně, oddíl L, vložka 10476,
- Sídlo: Úvoz 423/55, Veveří, 602 00 Brno,
- Zastupující osoba: Mgr. Jiří Janák, předseda výboru.

Zapsaný spolek HCM Úvoz Brno, vystupující pod názvem HCM Warriors Brno, je samosprávná, dobrovolná, nepolitická a nezisková organizace, která byla založena v roce 2004 (tehdy pod názvem HC Kometa Úvoz) s účelem naplňování společného zájmu, kterým je zabezpečení materiálních, ekonomických, řídících, výukových, výchovných a tréninkových podmínek pro rozvoj tělovýchovné, sportovní a kulturní činnosti dětí, mládeže a dospělých občanů. Nicméně od roku 2015 tento klub postrádá mužský oddíl a soustředí se pouze na mládež, jedná se tedy o hokejové centrum mládeže (HCM).

Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, která je tvořena shromážděním všech členů spolku a rozhoduje o všech důležitých věcech týkajících se spolku. Statutárním orgánem spolku je výbor, který má starosti chod spolku. Za výbor jedná navenek jeho předseda, v době jeho nepřítomnosti místopředseda. Ostatní členové výboru, volení členskou schůzí, jsou oprávněni za spolek jednat navenek, byli-li k tomuto jednání pověřeni výborem, nebo jde o úkony ve vztahu spolku k třetím subjektům běžné nebo obvyklé. Jako kontrolní orgán slouží spolku dozorčí rada volená členskou schůzí. Hlavním úkolem dozorčí rady je dohlížet na výkon činnosti výboru a uskutečňování usnesení přijatých členskou schůzí, dále nahlíží a kontroluje účetní knihy či provádí průběžné kontroly hospodaření spolku.

Cílem činnosti spolku je zejména vytváření odpovídajících materiálních podmínek pro rozvoj dětského a mládežnického hokeje ve městě Brně tak, aby bylo dosahováno trvale dobrých sportovních, výchovných a společenských výsledků. U žákovských družstev jde zejména o sportovní a výchovné působení na rozvoj tělesné i duševní integrity dětí a to

v rámci organizovaného využívání jejich volného času a mimoškolních aktivit se zaměřením na lední hokej. Tato činnost je rozvíjena v těsné spolupráci se Základní školou Brno, Úvoz 55. U družstev dorostenců a juniorů je cílem zabezpečení kvalitního tréninkového procesu, dosahování dobrých výsledků v hokejových soutěžích a příprava mladých perspektivních hráčů na jejich plynulý přechod do mužských týmů ledního hokeje. Oddíly HCM Warriors Brno mají zastoupení ve všech věkových kategoriích mládežnických soutěží v ledním hokeji v České republice. V některých žákovských oddílech disponují dokonce několika mužstvy, tabulka č. 4 zobrazuje počet hráčů klubu k začátku sezóny 2021/2022. Klub se pyšní také úspěšnými odchovanci, kterými jsou například Petr Hubáček, Libor Hájek, Jiří Polanský, Tomáš Vincour či Jan Dufek.

Členská základna 2021/2022	Aktivní	Neaktivní	Celkem
Přípravka	98	10	108
Mladší žáci	55	2	57
Starší žáci	35	12	43
Dorost	25	17	46
Junioři	21	35	56
Celkem	234	76	310

Tabulka č. 4 - Členská základna sportovního klubu HCM Warriors Brno (interní zdroj klubu)

Mimo hlavní činnost provozuje spolek i vedlejší podnikatelskou činnost, proto disponuje třemi živnostenskými oprávněními. Výroba, obchod a služby jsou předmětem podnikání živnostenského oprávnění, bez kterého se spolek neobejde, jelikož prodává hokejové výstroje a fanouškovské předměty. Oprávnění k hostinské činnosti a prodeji kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin spolek potřebuje k provozování Warriors pubu, který se nachází na adrese sídla spolku, tedy v Hokejové hale Úvoz, kterou vlastní městská část Brno-Střed. K předmětu podnikání patří i provozování sportovních zařízení, provoz výdejních automatů na občerstvení a prodej merchandisu.

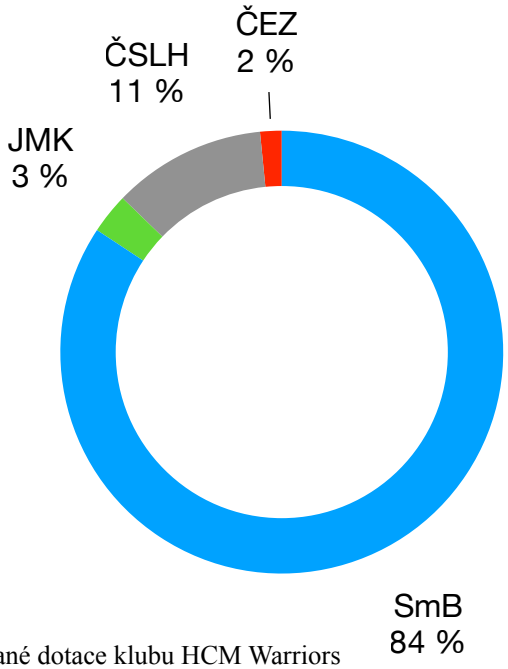
Klub HCM Warriors Brno se může pyšnit hned několika konkurenčními výhodami. První z nich je určitě lokalita, přestože je samotný zimní stadion ukrytý mezi mateřskou a základní školou, nachází se v blízkosti centra města s poměrně dobrou dopravní dostupností jak autem, tak i MHD. Obrovskou konkurenční výhodou je pak zmíněná mateřská a zejména

základní škola, které se nachází v těsné blízkosti stadionu. Spolupráce mezi klubem a Základní školou Brno, Úvoz 55 trvá již pár desítek let. Škola umožňuje propojení studia a sportu, ve druhém stupni studia se při určitém počtu žáků vytvářejí tzv. hokejové třídy, které sdružují hráče jedné kategorie do jedné školní třídy. Hráči spolu tudíž tráví více času, ze školy na stadion jim cesta zabere necelou minutu, navíc mají v rámci školní docházky i klubové tréninky. Trenéři spolupracují s učiteli a chodí na pedagogické rady, kde se probírá prospěch a kázeň. Výhodou této spolupráce je i možnost klubu využívat veškerá sportoviště i s příslušenstvím, které je vlastnictví školy. Taková spolupráce klubu se základní školou v ČR je naprosto ojedinělá. Mimo zmíněné je v okruhu 3 km od zimního stadionu hned několik dalších základních, středních, ale i vysokých škol.

5.2 Analýza získaných dotací

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, dotační tituly představují výrazný zdroj financí pro sportovní organizace, zejména pak pro spolky. Jinak tomu není ani u klubu HCM Warriors Brno. Klub každoročně žádá o dotace v různých sférách veřejného sektoru. Na základě dat poskytnutých klubem bylo možné vytvořit tabulky zahrnující jednotlivé poskytovatele dotací, jejich účel a přijatou částku za poslední čtyři sezóny (2018-2022). Bohužel klub již nedisponuje daty, ze kterých by se dalo zjistit, na jakou částku byly jednotlivé žádosti podány, nicméně pro účely této práce postačí výsledné přijaté částky.

Pro sezónu 2018/2019 se klubu podařilo získat celkem 9 dotačních titulů v celkové výši téměř 5,1 mil. Kč. Jak je zvykem u většiny sportovních organizací čerpajících dotace, největší podíl na celkové získané částce mají dotační příspěvky regionální úrovně, v tomto případě se jedná zejména o Statutární město Brno (84%). Pro tuto sezónu klub dokonce žádné dotace přímo ze státního rozpočtu



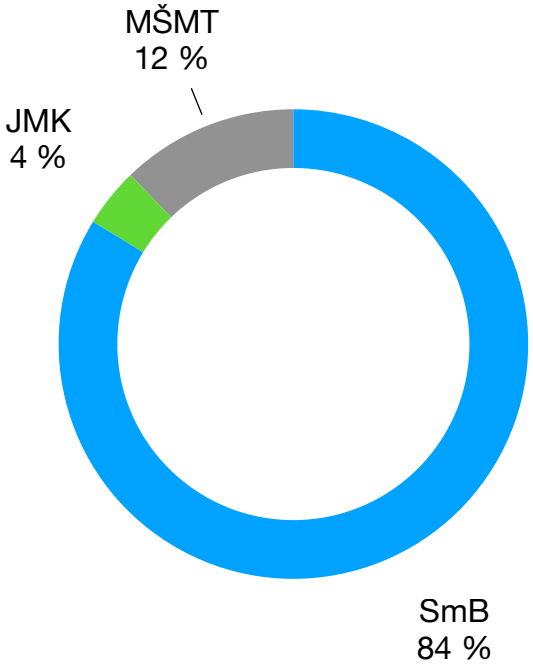
Obrázek č. 10 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2018/2019 (interní zdroj klubu)

nedostal, klubu se ale podařilo získat finance z nadace ČEZ (2%), Jihomoravského kraje (JMK 3%) a také z Českého svazu ledního hokeje (ČSLH 11%).

2018/2019	Poskytovatel	Účel	Částka (v celých tisících Kč)
1.	Statutární město Brno	Mládežnický sport	970
2.	Statutární město Brno	Ledy	850
3.	Statutární město Brno	Celoroční činnost	922
4.	Statutární město Brno	Talentovaná mládež	84
5.	Jihomoravský kraj	Mládež	150
6.	Statutární město Brno	Mládežnický hokej	1 465
7.	Český svaz ledního hokeje	Sportovní centrum mládeže	270
8.	Český svaz ledního hokeje	Sportovní středisko	300
9.	ČEZ	Nadace ČEZ	80
CELKEM			5 091

Tabulka č. 5 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2018/2019 (interní zdroj klubu)

V sezóně 2019/2020 oddíl mladšího dorostu HCM Warriors Brno již nenastupoval v nejvyšší soutěži, a proto klub ztratil nárok čerpat dotace z Českého svazu ledního hokeje. Klubu se ale podařilo tuto ztrátu nemalého finančního toku nahradit čerpáním dotace přímo ze státního rozpočtu prostřednictvím dotačního titulu „Můj klub“ vyhlašovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (12%). Tradičně nejvíce finančních prostředků získal klub od Statutárního města Brna (84%). Přestože se klubu podařilo vykrýt ztrátu nároku na čerpání dotací z ČSLH, byla celková výsledná přijatá částka o více něž 100 tis. Kč nižší než v předchozí sezóně.

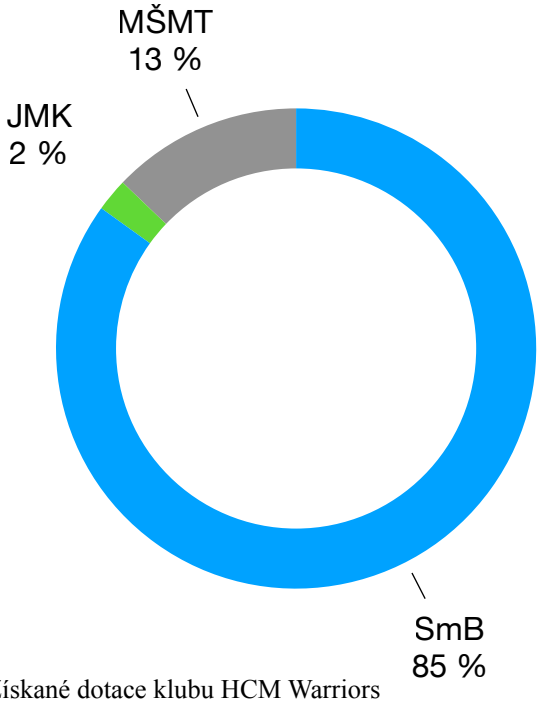


Obrázek č. 11 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2019/2020 (interní zdroj klubu)

2019/2020	Poskytovatel	Účel	Částka (v celých tisících Kč)
1.	Statutární město Brno	Mládežnický sport	970
2.	Statutární město Brno	Ledy	795
3.	Statutární město Brno	Celoroční činnost	983
4.	Jihomoravský kraj	Mládež	200
5.	MŠMT	Můj klub	600
6.	Statutární město Brno	Mládežnický hokej	1 365
CELKEM			4 913

Tabulka č. 6 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2019/2020 (interní zdroj klubu)

V následující sezóně 2020/2021 dosáhl klub na totožné dotační tituly jako v předchozí sezóně s jediným rozdílem a to výsledným součtem získaných dotací, který je tentokrát o více než 400 tis. Kč nižší než v předešlé sezóně. Tyto finance musel klub hledat jinde, navíc v této sezóně vypukla pandemie virem COVID-19, která bohužel výrazným způsobem poznamenala celé sportovní prostředí.

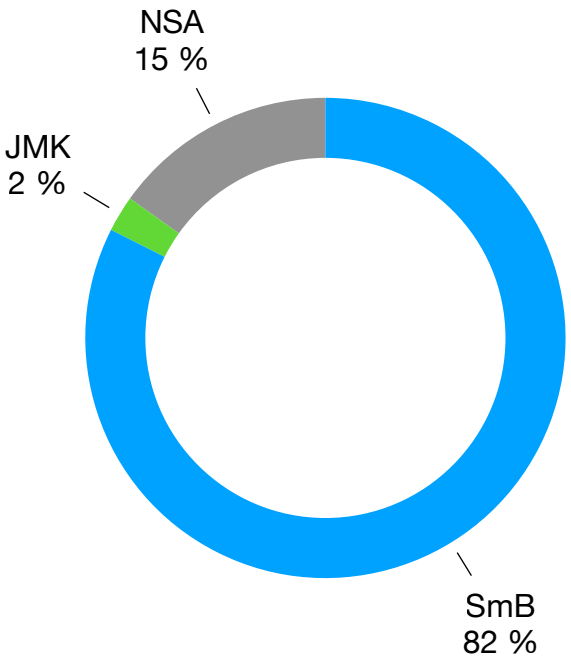


Obrázek č. 12 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2020/2021 (interní zdroj klubu)

2020/2021	Poskytovatel	Účel	Částka (v celých tisících Kč)
1.	Statutární město Brno	Mládežnický sport	900
2.	Statutární město Brno	Ledy	714
3.	Statutární město Brno	Celoroční činnost	805
4.	Jihomoravský kraj	Mládež	100
5.	MŠMT	Můj klub	579
6.	Statutární město Brno	Mládežnický hokej	1 408
CELKEM			4 506

Tabulka č. 7 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2020/2021 (interní zdroj klubu)

Posledním námi sledovaným obdobím pro analýzu získaných dotací byla sezóna 2021/2022. V této sezóně čerpal klub finance pouze ze tří dotačních titulů, jelikož všechny dotační tituly poskytované Statutárním městem Brnem byly sjednoceny do jednoho dotačního titulu a bohužel znatelně sníženy. Jinak klub čerpal standardně finance z Jihomoravského kraje a státního rozpočtu, nově prostřednictvím Národní sportovní agentury. Celkový finanční obnos, který klub v této sezóně získal z dotací je opět o bezmála 400 tis. Kč nižší než v předchozí sezóně.



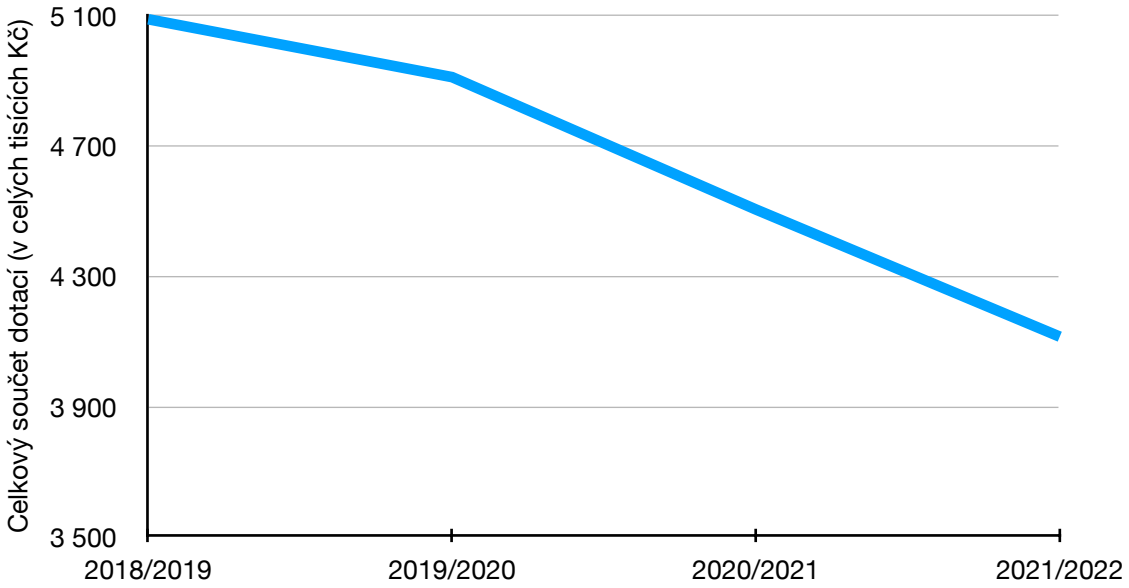
Obrázek č. 13 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2021/2022 (interní zdroj klubu)

2021/2022	Poskytovatel	Účel	Částka (v celých tisících Kč)
1.	Statutární město Brno	Celoroční činnost a mládežnický hokej	3 392
2.	Jihomoravský kraj	Mládež	100
3.	NSA	Můj klub	623
CELKEM			4 115

Tabulka č. 8 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v sezóně 2021/2022 (interní zdroj klubu)

Při pohledu na jednotlivé sezóny je možné vidět postupný a výrazný pokles finančních prostředků, které klub čerpal z vypsaných dotačních titulů (obrázek č. 14). Rozdíl mezi prvním a posledním sledovaným obdobím jsou 4 sezóny a pokles získaných financí o téměř 1 mil. Kč. Tabulka č. 9 uvádí přehled čerpaných dotací za jednotlivá období rozdělených podle poskytovatele. Nejvýraznější snížení celkového objemu přidělených financí je patrné právě u poskytovatele každoročně největšího finančního obnosu (Statutární město Brno), jedná se o rozdíl přibližně 900 tis. Kč mezi první a poslední sledovanou sezónou. Důvodem může být změna orientace dotační politiky, SmB uvolňuje stále více financí organizacím, které se věnují nesoutěžním sportům. Bohužel se tak děje na úkor organizací provozující

sporty soutěžní bez ohledu na sportovní disciplínu. Lední hokej patří podle Koncepce sportu města Brna (2018) mezi prioritní sporty, kterých se podpora ze strany města týká, přesto dochází ke snižovaní uvolněných financí do tohoto sportovního odvětví.



Obrázek č. 14 - Získané dotace klubu HCM Warriors Brno v letech 2018-2022 (interní zdroj klubu)

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
SmB	4 291	4 113	3 827	3 392
JMK	150	200	100	100
ČSLH	570	0	0	0
MŠMT/NSA	0	600	579	623
ČEZ	80	0	0	0
CELKEM	5 091	4 913	4 506	4 115

Tabulka č. 9 - Přehled poskytovatelů dotací za období 2018-2022 - uvedeno v tisících Kč (interní zdroj klubu)

5.3 Finanční analýza

Finanční analýza sportovního klubu HCM Warriors Brno byla zpracována na základě dat z účetních závěrek. Pro tyto účely nám klub poskytl účetní závěrky z let 2018-2020, bohužel většinu z nich jen ve zkrácené formě. Nejdříve jsme důkladně prozkoumali data z výkazů zisků a ztrát. Nutno podotknout, že v prvním sledovaném období (rok 2018 = sezóna

2017/2018), působilo v klubu ještě předchozí vedení, až ke konci tohoto období došlo ke změně personálního obsazení a také se změnila vize a celkové fungování klubu. Dále je nutné zmínit, že v posledním sledovaném období (rok 2020 = sezóna 2019/2020) došlo ke změně hospodářského roku, ten nyní začíná a končí ve stejný den jako kalendářní rok (v předešlých letech byl hospodářský rok uzpůsoben začátku a konci hokejové sezóny), a proto toto období trvá více něž jeden rok a obsahuje i část údajů ze se sezóny 2020/2021.

Tabulka č. 10 obsahuje souhrn údajů z výkazů zisku a ztrát v letech 2018-2020. Náklady i výnosy jsou rozděleny na hlavní a vedlejší (hospodářskou) činnost. Každoročně největší položku nákladů tvoří spotřebované nákupy a nakupované služby, kam se řadí veškeré nákupy zboží, platby za energie, nájemné, cestovné, stravování apod. Další významnou položku nákladů tvoří osobní náklady, které sčítají mzdové náklady i odvody z nich. Nejvýznamnější položky výnosů jsou tradiční zdroje většiny spolků, konkrétně přijaté provozní dotace a členské příspěvky. Dalším významným finančním zdrojem zejména z vedlejší činnosti jsou tržby za vlastní výkony a služby. Při pohledu na výsledek hospodaření je vidět podstatný ekonomický přínos nového vedení klubu. Ze ztráty téměř 1,9 mil. Kč v roce 2018 se klub dostal v roce 2020 do zisku necelých 1,8 mil. Kč.

Tabulky č. 11 a 12 obsahují vertikální i horizontální analýzu nákladů a výnosů. V první roce fungování nového vedení (2019) je vidět nárůst celkových nákladů o 105% oproti předchozímu roku. Velký nárůst je vidět zejména u osobních nákladů (242%), to je zapříčiněno obměnou a zvýšením počtu licencovaných trenérů v klubu, kterým je vyplácena mzda. Z vedení jsem se navíc dozvěděl, že by si přáli mít ještě více financí určených na vyplácení trenérů. Zvýšení nákladů si klub mohl dovolit, jelikož došlo také k velkému nárůstu získaných dotací (341%) a členských příspěvků (155%), díky čemuž vzrostly celkové výnosy o 233%. Přesto byl klub ve ztrátě 82 tis. Kč. V dalším roce (2020) byl klub aktivnější spíše v hlavní činnosti. Dochází ke snížení nákladů (51%) i výnosů (38%) z vedlejší činnosti, na celkových výnosech se hospodářská činnost podílí 7% a na celkových nákladech pouze 5%. Nicméně vedlejší činnost opět jevila známky zisku a to dokonce o 13% vyšší než v předchozím roce. Kdežto v hlavní činnosti dochází k dalšímu navýšení nákladů o 47%, což ale klub dokázal vykrýt zvýšením výnosů o 72%, díky čemuž se ve výsledku hospodaření dostal do tzv. zelených čísel se ziskem necelých 1,8 mil. Kč.

Náklady	2018			2019			2020		
	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem
Spotřebované nákupy a nakupované služby	3 812	234	**4 046**	7 447	1 092	**8 539**	10 261	621	**10 882**
Osobní náklady	249	139	**388**	852	0	**852**	1 358	0	**1 358**
Daně a poplatky	3	1	**4**	3	27	**30**	15	1	**16**
Ostatní náklady	10	8	**18**	51	42	**93**	251	41	**292**
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	189	104	**293**	16	197	**213**	388	-6	**382**
Daň z příjmu	0	16	**16**	0	18	**18**	0	16	**16**
Náklady celkem	**4 261**	**502**	**4 763**	**8 369**	**1 376**	**9 745**	**12 273**	**673**	**12 946**
Výnosy	**2 018**			**2 019**			**2 020**		
	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem
Provozní dotace	1 221	0	**1 221**	5 381	0	**5 381**	8 440	0	**8 440**
Přijaté příspěvky	963	0	**963**	2 455	0	**2 455**	3 294	0	**3 294**
Tržby za vlastní výkony a služby	138	571	**709**	52	1 727	**1 779**	1 331	1 056	**2 187**
Ostatní výnosy	0	0	**0**	45	3	**48**	579	16	**595**
Tržby z prodeje majetku	0	12	**12**	0	0	**0**	1	0	**1**
Výnosy celkem	**2 322**	**583**	**2 905**	**7 933**	**1 730**	**9 663**	**13 645**	**1 072**	**14 717**
Výsledek hospodaření před zdaněním	**-1 939**	**97**	**-1 842**	**-436**	**372**	**-64**	**1 372**	**415**	**1 787**
Výsledek hospodaření po zdanění	**-1 393**	**81**	**-1 858**	**-436**	**354**	**-82**	**1 372**	**399**	**1 771**

Tabulka č. 10 - Shrnutí výkazů zisku a ztrát za období 2018-2020 - uvedeno v tisících Kč (interní zdroj klubu)

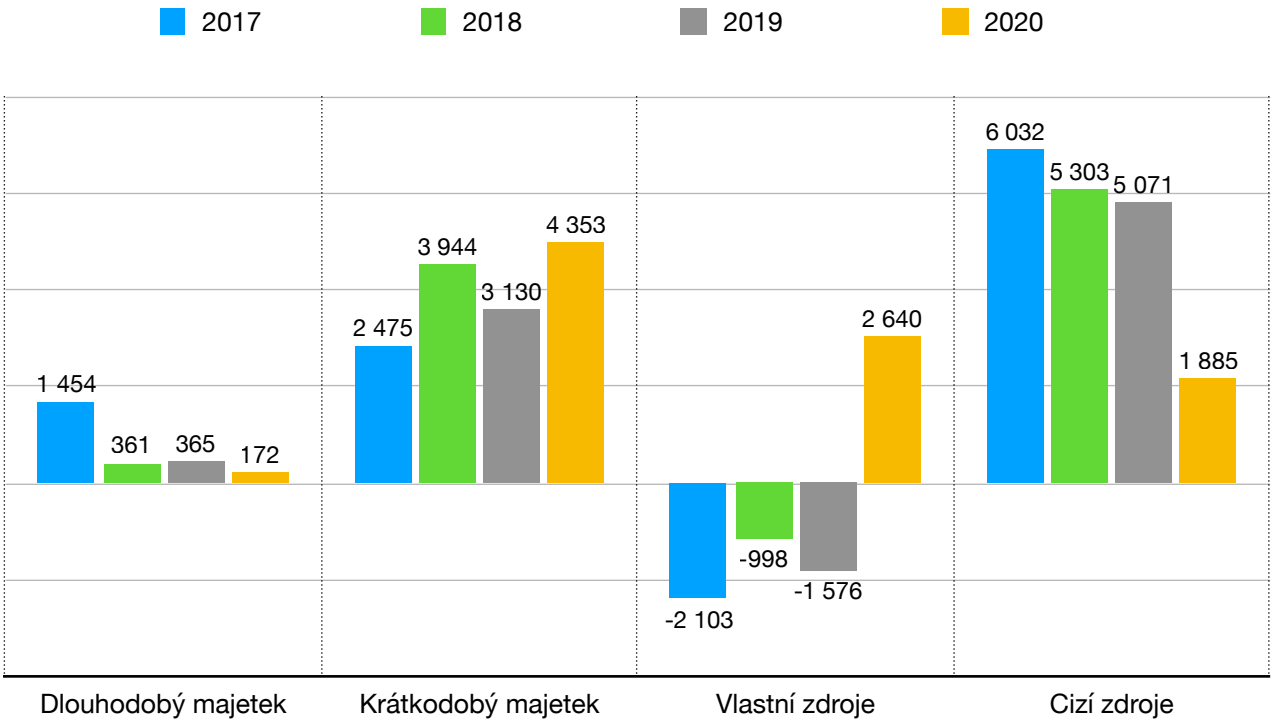
Náklady	2018			2019			2020		
	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem
Spotřebované nákupy a nakupované služby	3 812	234	**4 046**	7 447	1 092	**8 539**	10 261	621	**10 882**
Vertikální analýza	89 %	47 %	85 %	89 %	79 %	88 %	84 %	92 %	84 %
Horizontální analýza				95 %	367 %	111 %	38 %	-43 %	27 %
Osobní náklady	249	139	**388**	852	0	**852**	1 358	0	**1 358**
Vertikální analýza	6 %	28 %	8 %	10 %	0 %	9 %	11 %	0 %	10 %
Horizontální analýza				242 %	-100 %	120 %	59 %	0 %	59 %
Daně a poplatky	3	1	**4**	3	27	**30**	15	1	**16**
Vertikální analýza	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,04 %	2,0 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Horizontální analýza				0 %	2 600 %	650 %	400 %	-96 %	-47 %
Ostatní náklady	10	8	**18**	51	42	**93**	251	41	**292**
Vertikální analýza	0,2 %	2 %	0,4 %	0,6 %	3 %	1 %	2 %	6 %	2 %
Horizontální analýza				410 %	425 %	417 %	392 %	-2 %	214 %
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	189	104	**293**	16	197	**213**	388	-6	**382**
Vertikální analýza	4 %	21 %	6 %	0,2 %	14 %	2 %	3 %	-1 %	3 %
Horizontální analýza				-92 %	89 %	-27 %	2 325 %	-103 %	79 %
Daň z příjmu	0	16	**16**	0	18	**18**	0	16	**16**
Vertikální analýza	0 %	3 %	0,3 %	0 %	1 %	0,2 %	0 %	2 %	0,1 %
Horizontální analýza				0 %	13 %	13 %	0 %	-11 %	-11 %
Náklady celkem	**4 261**	**502**	**4 763**	**8 369**	**1 376**	**9 745**	**12 273**	**673**	**12 946**
Vertikální analýza	89 %	11 %		86 %	14 %		95 %	5 %	
Horizontální analýza				96 %	174 %	105 %	47 %	-51 %	33 %

Tabulka č. 11 - Vertikální a horizontální analýza nákladů za období 2018-2020 - uvedeno v tisících Kč (interní zdroj klubu)

Výnosy	2018			2019			2020		
	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem
Provozní dotace	1 221	0	**1 221**	5 381	0	**5 381**	8 440	0	**8 440**
Vertikální analýza	53 %	0 %	42 %	68 %	0 %	56 %	62 %	0 %	57 %
Horizontální analýza				341 %	0 %	341 %	57 %	0 %	57 %
Přijaté příspěvky	963	0	**963**	2 455	0	**2 455**	3 294	0	**3 294**
Vertikální analýza	41 %	0 %	33 %	31 %	0 %	25 %	24 %	0 %	22 %
Horizontální analýza				155 %	0 %	155 %	34 %	0 %	34 %
Tržby za vlastní výkony a služby	138	571	**709**	52	1 727	**1 779**	1 331	1 056	**2 187**
Vertikální analýza	6 %	98 %	24 %	1 %	100 %	18 %	10 %	99 %	15 %
Horizontální analýza				-62 %	202 %	151 %	2 460 %	-39 %	23 %
Ostatní výnosy	0	0	**0**	45	3	**48**	579	16	**595**
Vertikální analýza	0 %	0 %	0 %	0,6 %	0,2 %	0,5 %	4 %	1,5 %	4 %
Horizontální analýza				4 500 %	300 %	4 800 %	1 187 %	433 %	1 140 %
Tržby z prodeje majetku	0	12	**12**	0	0	**0**	1	0	**1**
Vertikální analýza	0 %	2 %	0,4 %	0 %	0 %	0 %	0,01 %	0 %	0,01 %
Horizontální analýza				0 %	-100 %	-100 %	0 %	0 %	0 %
Výnosy celkem	**2 322**	**583**	**2 905**	**7 933**	**1 730**	**9 663**	**13 645**	**1 072**	**14 717**
Vertikální analýza	80 %	20 %		82 %	18 %		93 %	7 %	
Horizontální analýza				242 %	197 %	233 %	72 %	-38 %	52 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	**-1 939**	**97**	**-1 842**	**-436**	**372**	**-64**	**1 372**	**415**	**1 787**
Horizontální analýza				-78 %	284 %	-97 %	-415 %	12 %	-2 892 %
Výsledek hospodaření po zdanění	**-1 393**	**81**	**-1 858**	**-436**	**354**	**-82**	**1 372**	**399**	**1 771**
Horizontální analýza				-69 %	337 %	-96 %	-415 %	13 %	-2 260 %

Tabulka č. 12 - Vertikální a horizontální analýza výnosů za období 2018-2020 - uvedeno v tisících Kč (interní zdroj klubu)

Nyní přejdeme na analýzu rozvah, která vychází z obrázku č. 15. Vzhledem k tomu, že rozvahy obsahují údaje z prvního i posledního dne účetního období, mohli jsme rozšířit sledované období o rok 2017. Graf (obrázek č. 15) zobrazuje vývoj jednotlivých souhrnných položek aktiv a pasiv v průběhu čtyř let. Na straně aktiv můžeme vidět výrazný pokles hodnoty dlouhodobého majetku o 75% v roce 2018, důvodem je odpis dlouhodobého nehmotného majetku. Bohužel se nám již nepodařilo zjistit důvod tohoto odpisu, jelikož k němu došlo za předchozího vedení. Krátkodobý majetek naopak jeví tendenci vzestupu, jeho kolísavost je způsobena zejména změnou hodnot pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Na straně pasiv vidíme postupné snižování cizích zdrojů, nejvíce pak o 63% za poslední sledované období, kdy ve výsledku hospodaření vykázal klub nemalý zisk, který se následně projevil i v oblasti vlastních zdrojů.



Obrázek č. 15 - Analýza rozvah klubu HCM Warriors Brno v letech 2017-2020 (interní zdroj klubu)

5.4 Benchmarking

Pro porovnání s konkurencí jsme se rozhodli vybrat dva kluby, které mají podobnou vizi jako námi zvolený klub. Prvním klubem jsou pražští HC Letci Letňany, kde se taktéž primárně orientují na mládež, a přitom se nejedná o největší klub v okolí. Druhý zvolený klub

patří k přímým konkurentům zejména z hlediska vzdálenosti a transfer hráčů, jedná se totiž taktéž o další brněnský klub - VSK Technika Brno. Jednotlivé kluby byly nejdříve porovnány na základě poměru získané dotace na jednoho aktivního člena (tabulka č. 13). Údaje o získaných dotacích dvou konkurenčních klubů jsme získali z výkazů zisku a ztrát, které jsou veřejně přístupné na internetovém portálu Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Počet aktivních členů jednotlivých klubů v posledních třech sezónách nám byl poskytnutý Českým svazem ledního hokeje. Vzhledem k nedávnému konci sezóny 2021/2022 bohužel žádný z klubů ještě nemá veřejně přístupný výkaz zisku a ztrát z tohoto období, proto jsme mohli kluby porovnat jen v rozmezí dvou sezón 2019/2020 a 2020/2021.

	HCM Warriors Brno		**VSK Technika Brno**		**HC Letci Letňany**	
	2019/2020	**2020/2021**	**2019/2020**	**2020/2021**	**2019/2020**	**2020/2021**
Počet členů	257	270	229	192	308	259
Výše získaných dotací	4 913	4 506	5 761	5 934	970	4 112
Dotace na člena	**19**	**17**	**25**	**31**	**3**	**16**

Tabulka č. 13 - Porovnání přijatých dotací v přepočtu na člena v letech 2019-2021 - uvedeno v tisících Kč

Největší částku přijaté dotace na jednoho člena klubu vykazuje VSK Technika Brno a to v obou sledovaných obdobích. Oba konkurenti vykazují nárůst dotace na člena, HCM Warriors Brno naopak vykazuje snížení získané dotace na člena. Tabulka ale přináší zajímavější zjištění, u obou konkurentů došlo ke snížení počtu členů, ale také ke zvýšení provozních dotací. Kdežto u námi sledovaného klubu došlo k navýšení počtu členů a zároveň snížení provozních dotací. Pokud tedy klub HCM Warriors Brno nedokáže získat více dotací, musí hledat finanční zdroje jinde, jinak by mohlo dojít ke ztrátě členů či dokonce zániku organizace

Druhým porovnávacím kritériem byla míra samofinancování jednotlivých klubů. Pro tyto účely jsme použili výkazy zisku a ztrát, kde jsme zjišťovali podíl vlastních příjmů (bez získaných dotací) na celkových příjmech. Míra samofinancování je pak vyjádřena v procentech, kdy číslo bližší hodnotě 100% znamená, větší míru samofinancování a tedy i vyšší finanční nezávislost klubu na cizích zdrojích.

	HCM Warriors Brno			VSK Technika Brno			HC Letci Letňany		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Příjmy bez dotací	1 684	4 282	6 277	2 502	2 642	2 614	9 549	9 141	6 631
Celkové příjmy	2 905	9 663	14 717	7 454	8 403	8 548	10 416	10 111	10 743
Míra samofinancování	**58 %**	**44 %**	**43 %**	**34 %**	**31 %**	**31 %**	**92 %**	**90 %**	**62 %**

Tabulka č. 14 - Porovnání míry samofinancování v letech 2018-2020 - uvedeno v tisících Kč

V tabulce č. 14 si můžeme všimnout snižování míry samofinancování u obou brněnských klubů. Námi sledovaný klub je na tom ve výsledku ale podstatně lépe, vykazuje vyšší míru finanční nezávislosti než konkurent z Brna, což je způsobenou nižší částkou přijatých dotací než je tomu v klubu VSK Technika Brno. V klubu HC Letci Letňany dochází také ke snížení míry samofinancování, pořád ale dokázali v roce 2020 alespoň z 60% financovat svou činnost sami. Vysoká míra samofinancování tohoto klubu v letech 2018 a 2019 je způsobena zejména vysokou částkou přijatých příspěvků, které v těchto letech tvoří více než 75% celkových příjmů, většina těchto příspěvků je klasifikovaná jako dary.

5.5 Modelová situace financování klubu bez dotačních příspěvků

Následující tabulka č. 15 zobrazuje modelovou situaci, jak by vypadal výsledek hospodaření klubu HCM Warriors Brno, kdyby nezískal žádné dotační příspěvky. Na první pohled je patrné, jak ekonomicky významné jsou pro klub získané dotace, bez nich by nejspíš nemohl fungovat. Pokud by ale klub chtěl vzniklou ztrátu provozních dotací vykrýt například zvýšením členských příspěvků a chtěl tím smazat celkovou hospodářskou ztrátu, musel by každý člen navýšit svůj příspěvek enormní částkou. Konkrétně v roce 2019 by se jednalo o navýšení členských příspěvků sumou 21 257,- Kč a v roce 2020 dokonce o 24 700,- Kč na každého aktivního člena, což je ale naprosto nereálné, tímto by klub nejspíš přišel o drtivou většinu svých členů. Klub se naopak snaží udržovat výši členských příspěvků na co nejnižší úrovni. Další možností, jak vyrovnat ztrátu provozních dotací, může být i snížení nákladů. Z rozhovoru s vedením klubu jsme se ale dozvěděli, že klub si snížení nákladů může dovolit pouze na úkor zmenšení členské základy či snížení počtu kvalifikovaných trenérů.

	2018	2019	2020
Provozní dotace	1 221	5 381	8 440
Výsledek hospodaření	-1 858	-82	1 771
Výsledek hospodaření bez přijatých dotací	**-3 079**	**-5 463**	**-6 669**

Tabulka č. 15 - Modelová situace hospodaření klubu bez provozních dotací 2018-2020 - uvedeno v tisících Kč

5.6 Strategický plán rozvoje klubu HCM Warriors Brno

Na základě poznatků z analýz a vlastních zkušeností z působení v klubu HCM Warriors Brno nyní můžeme přejít k vytvoření strategického plánu rozvoje. Nejdříve je nutné si představit vizi a poslání, jimiž se klub již prezentuje. Dále přejdeme k vymezení cílů, které byly stanoveny vedením klubu. Aby mohlo dojít k naplnění cílů, vytvoříme implementační plán, který bude řídit strategii rozvoje. Nakonec strategického plánu určíme způsob, jakým se bude kontrolovat průběh a výsledek implementace vytvořeného strategického plánu.

5.6.1 Vize a poslání klubu

Posláním klubu je dát dětem co nejlepší základ k tomu, aby se z nich mohli stát špičkoví sportovci, případně trenéři, sportovní manažeři či sponzoři. Především ale, aby byli v dospělosti sportovně nadaní rodiče, kteří vedou své děti cestou aktivního životního stylu a sportování. Vize klubu je připravit takové podmínky, aby byli schopni každý rok vychovat jednoho až dva hráče pro „velký“ hokej a zároveň vychovávat mladé lidi s celoživotní láskou ke sportu jako takovému, zvyklé působit v kolektivu. Klub se zaměřuje na multisportovní přípravu dětí.

5.6.2 Strategické cíle

Na základě jednání s vedením klubu došlo ke stanovení několika krátkodobých cílů, jednoho střednědobého cíle a jednoho dlouhodobého cíle.

Krátkodobý cíl č. 1 - Stabilizovat oddíly ročníků 2014 a 2015

Co se týče počtu členů, je na tom klub HCM Warriors Brno poměrně dobře, jejich členská základna patří k největším v tomto odvětví v ČR. Přesto je zde nedostatek hráčů narozených v roce 2014 a 2015, kteří by měli nastupovat v kategorii 2. a 3. tříd. Tento nedostatek je způsoben zejména výpadkem náborových akcí v pandemii virem COVID-19. Cílem je tedy stabilizovat tyto ročníky, aby počet hráčů byl alespoň 15 v každé kategorii.

Krátkodobý cíl č. 2 - Nastavení pravidel v přípravce

Přípravku tvoří děti, které s hokejem začínají, většinou se jedná o děti navštěvující ještě mateřskou školu. Tato kategorie se neúčastní žádných ligových zápasů, hlavní náplní jsou pouze tréninky. Tyto tréninky by měli děti připravit na vstup do kategorie 2. tříd, která se již zápasů účastní. Samotná přípravka má několik úrovní. První úroveň tvoří děti, které nikdy nebruslili a učí se na bruslích vůbec udržet rovnováhu, druhý stupeň tvoří děti, které již zvládají bruslit bez jakékoliv opory. Další úroveň tvoří děti, které se již učí různé pokročilejší bruslařské dovednosti a v poslední úrovní jsou pak děti, které již bruslí v hokejové výstroji s hokejkou a pukem. Zde bude důležité vytvořit určitý systém přechodu mezi jednotlivými úrovněmi.

Krátkodobý cíl č. 3 - Znovuobnovení náborových akcí

Tento cíl úzce souvisí s cílem č. 1. Bez náborových akcí bude klub jen těžko získávat mladé hráče. Většina hráčů HCM Warriors Brno jsou v klubu od začátků své hokejové kariéry, tento trend by si klub chtěl udržet. Proto ale musí hledat hráče již od přípravky a právě k tomuto účely jsou určené náborové akce.

Střednědobý cíl č. 1 - Finanční „přežití“

Odpověď předsedy klubu na otázku, jaké jsou cíle klubu v horizontu tří let, byla okamžitá a stručná, klub má za cíl přežít a to zejména ekonomicky. Z finanční analýzy víme, že se klub v posledním sledovaném období dostal do nemalého zisku, jenže z analýzy dotací jsme se dozvěděli, že provozní dotace získané klubem mají klesající tendenci. Obavy ze

zhoršení ekonomické situace jsou tedy na místě. Cílem je každoročně získat dostatečné finance pro přežití klubu a zachování aktuálních nadstandardních podmínek a výsledků.

Dlouhodobý cíl č. 1 - Navázat spolupráci se střední školou

Klub HCM Warriors Brno již delší dobu úzce spolupracuje se základní školou, která přímo sousedí se zimním stadionem. Hráči navštěvující Základní školu Úvoz 55, mají díky této spolupráci velké množství výhod. Bohužel tyto výhody se nemohou týkat kategorie dorostu a juniorů, jelikož tito hráči mají již ukončenou povinnou školní docházku na základní škole a bez výjimky všichni navštěvují nějakou střední školu. A právě přechodem do dorostu a nástupem na střední školu nastává změna časového vytížení hráčů. Vzhledem k tomu, že od dorostu se již některá utkání odehrávají v pracovních dnech, je pro některé hráče těžké skloubit vzdělání a sportování, na základě čeho mohou tito hráči ukončit svoji sportovní kariéru ve prospěch vzdělání. Pokud by ale klub dokázal navázat spolupráci s nějakou střední školou, nejlépe sportovního zaměření, mohli by mít hráči navštěvující právě tuto školu upravené podmínky studia, díky čemuž by mohli pokračovat ve vzdělávání i sportovní kariéře.

5.6.3 Implementační plán

V této části strategického plánu je podrobně popsán postup naplnění jednotlivých cílů, který obsahuje časové, personální i finanční požadavky

Krátkodobý cíl č. 1 - Stabilizovat oddíly ročníků 2014 a 2015

Nedostatek hráčů v kategorii 2. a 3. třídy je možné vyřešit vícero způsoby. Nejjednodušším řešením je tyto kategorie vůbec nepřihlašovat do ligy a zaměřit se pouze na trénink bez zápasů. Toto řešení bereme do úvahy až jako poslední možnost, protože to pouze oddálí problém, který později znova nastane a bude mnohem složitější jej vyřešit. Dalším řešením jsou náborové akce, které si ale rozebereme podrobněji u krátkodobého cíle č. 3. Tím zřejmě nejefektivnějším řešením je sonda v okolních klubech, které mají naopak nadbytek hráčů narozených v roce 2014 a 2015. Získání hráče z jiného (konkurenčního) klubu má

oproti náborovým akcím jednu podstatnou výhodu, tyto děti mají za sebou již několik desítek hodin tréninků, díky čemu zvládají základní bruslařské techniky, a proto je jejich zařazení do týmu jednodušší.

Navrhujeme tedy požádat Český svaz ledního hokeje o poskytnutí počtu hráčů okolních klubů zejména ve zmíněných věkových kategoriích a následně kontaktovat kluby s vyšším počtem těchto hráčů s nabídkou přestupu či výměny hráčů. Tento úkon sebou nenese téměř žádné náklady a zvládne jej jedna komunikativní osoba za jedno dopoledne. Důležité je, aby byl tento úkon uskutečněn co nejdříve, nejpozději v září tohoto roku, jelikož v tomto měsíci začíná hokejová sezóna a zároveň končí možnost registrace nových hráčů. Pokud se klubu podaří navýšit počet členů, měl by tím získat také více dotací.

Krátkodobý cíl č. 2 - Nastavení pravidel v přípravce

Kategorie přípravky (děti narozené v roce 2016 a mladší) je do počtu hráčů protikladem výše zmíněných kategorií. Přípravka čítá několik desítek dětí a je rozdělena podle úrovně dovedností dětí. O každou úroveň se starají jiní trenéři, proto je nutné zavést koncept tréninků, který by obnášel i určitý test dovedností, na základě kterého by děti postupovaly do vyšších úrovní.

Navrhujeme uskutečnit schůzi všech trenérů přípravky, kde by se projednala náplň tréninků a zároveň si každý trenér určil, jaké dovednosti musí dítě splňovat, aby mohlo postoupit do jejich úrovně. Na základě požadavků trenérů by se vytvořily testy dovedností. Po schůzi by měla následovat ukázková tréninková jednotka s několika figuranty, na které bude možnost vyzkoušet jednotlivá tréninková cvičení a testy dovedností. Následně může dojít ke zhodnocení přiměřenosti cvičení a testů a výběru těch nejefektivnějších. Ukázkový trénink musí samozřejmě proběhnout na ledové ploše, ta je bohužel na klubovém zimní stadionu v tuto chvíli rozpuštěná, k dispozici bude až začátkem srpna, tehdy ale začínají přípravu všechny oddíly a plocha bude velmi časově vytížená. Ideálně by měl být ukázkový trénink uskutečněn na konci srpna tohoto roku, kdy již není takové časové vytížení plochy a sezóna pořád nezačala. Samotná schůze by měla bezprostředně předcházet tréninku. Schůze by se měli účastnit všichni trenéři přípravky, tedy 8 trenérů/trenérek, na ukázkový trénink bude

nutné vybrat 5-6 figurantů. Jediné výdaje pro klub plynoucí z tohoto úkony jsou náklady na ukázkovou tréninkovou jednotku - pronájem ledové plochy na cca 1,5 hodiny.

Krátkodobý cíl č. 3 - Znovuobnovení náborových akcí

Pokud si chce klub vychovávat vlastní hráče a nechce mít v budoucnu problémy s nedostatkem hráčů v jednotlivých kategoriích, je nutné se zaměřit na náborové akce. Ty mají do klubu přivést děti se zájmem o lední hokej.

Navrhujeme tedy znovuobnovit klubové náborové akce, které by měli probíhat ideálně po celou sezónu minimálně jednou týdně na stadionu klubu. Stěžejní bude oslovení rodičů, aby své děti na náborovou akci přivedli. K oslovení rodičů by mělo být využito sociálních sítí spolu s oslovením mateřských a základních škol v okolí, kde by bylo umožněno vystavit klubové propagační materiály určené speciálně na náborové akce (klub tyto materiály má již vytvořené). Náborové akce by se měli účastnit všichni trenéři přípravky, navíc by bylo ideální využít i některé hráče z přípravky pro ukázku tréninkové jednotky, aby rodiče měli představu o způsobu trénování v klubu. K těmto náborovým akcím navrhujeme přidat tzv. školičku bruslení, která by probíhala v zimních měsících na různých venkovních kluzištích v rámci celého Brna. Náklady za náborové akce uskutečněné na zimním stadionu klubu financuje klub (pronájem ledové plochy 1x týdně na 1 hodinu = přibližně 32 hodin za sezónu). Náklady spojené se školičkou bruslení (pronájem venkovní ledové plochy) budou financovány rodiči zúčastněných dětí, vstupné by mělo činit 200,- Kč za dítě. Ideálně by se školička bruslení měla uskutečnit alespoň 8x v průběhu zimních měsíců a její náplň by se měla shodovat s náborovými akcemi konanými na zimním stadionu. Samozřejmostí je zejména komunikace s rodiči o možnosti začátku hokejové kariéry jejich dětí.

Střednědobý cíl č. 1 - Finanční „přežití“

Aby mohlo dojít k naplnění tohoto střednědobého cíle, měli by se nejdříve naplnit všechny tři cíle krátkodobé. Ekonomické přežití do jisté míry závisí na počtu členů klubu, čím více členů klub má, tím více dotací by měl získat a samozřejmě s větším počtem členů získá více financí z členských příspěvků. Vzhledem ke klesajícímu trendu získaných dotací by klub neměl spoléhat pouze na tyto finanční prostředky.

Navrhujeme zaměřit se na získání stabilnějších finančních zdrojů a zvýšit úroveň samofinancování. Jednou z možností je zvýšit zisk z vedlejší činnosti. Provoz Warriors pubu přináší každoročně určitý zisk, který ale ani zdaleka nedokáže pokrýt náklady na hlavní činnost. Za účelem navýšení zisku by měl Warriors pub pořádat různé akce typu PubQuiz na týdenní bázi, popřípadě rozšířit svojí nabídku jídel a nabízet i denní menu pro širokou veřejnost. Další navýšení tržeb může plynout z pořádání turnajů, kempů a příměstských táborů jak pro členy klubu, tak pro širokou veřejnost. Stravu na těchto akcích by měl zajišťovat Warriors pub, aby došlo k navýšení zisku. Další potencionální finanční zabezpečení představují příspěvky ve formě darů popřípadě sponzoring. Dnes si kluby poměrně často hledají finanční mecenáše především z řad rodičů svých svěřenců. Je nutné oslovit rodiče ale i širokou veřejnost s nabídkou propagace jejich značky, služby či produktů. Pro splnění tohoto cíle je dále nutné vytvořit tým lidí, který má dostatečné kompetence, znalosti a zkušenosti s marketingovou činností a bude plně zodpovídat za navýšení úrovně samofinancování alespoň na 65%. Ke splnění tohoto cíle by mělo dojít v horizontu tří let.

Dlouhodobý cíl č. 1 - Navázat spolupráci se střední školou

Navázání spolupráce s nějakou střední školou se jeví jako nejtěžší úkol. Vedení klubu se o to již pokusilo, ale bohužel neúspěšně, proto je tento cíl určen jako dlouhodobý. Bez splnění všech předchozích cílů bude i tento jen velice těžko splnitelný. Pokud klub zvládne stabilizovat počty hráčů ve všech ročnících, nastaví pravidla v přípravce, znovuobnoví náborové akce a dokáže přežít snižování dotací, bude mít více prostoru k oslovení a jednání se středními školami ohledně dlouhodobé spolupráce.

Navrhujeme, aby vedení klubu vymezilo nejdříve požadavky ale i výhody, které spolupráce škole přinese. Vzhledem k již probíhající dlouhodobé spolupráci se základní školou, může vedení klubu využít zkušenosti z této součinnosti a vycházet tak z fungující spolupráce, což může přinést velkou výhodu při jednání se středními školami. Jakmile klub vymezí rámec spolupráce podle jejich představ, je nutné začít s analýzou středních škol nejlépe od blízkého okolí zimního stadionu. Následně by měl klub vybrat ideálně alespoň 10 různých škol, které se rozhodne oslovit. Doporučujeme vybírat spíše soukromé školy, ty poskytují upravené podmínky pro studenty poměrně často (individuální studijní plány atd.). Tohoto úkolu by se vzhledem ke kompetencím mělo ujmout vedení klubu (výkonný výbor) a

do tří let by již mělo dojít k oslovování jednotlivých středních škol. Důležité je udržet adekvátní počet hráčů v kategoriích dorostu a juniorů, pro které je oboustranná spolupráce se střední školou namířena. Splnění tohoto cíle sebou nenese žádné navýšení nákladů pro klub ani pro školu. Naopak pokud by všichni hráči kategorie dorostu a juniorů navštěvovali jednu střední školu, došlo by k navýšení studentů, tím pádem by mohla škola žádat o více dotací. Tato spolupráce by měla přinést výhody oběma zúčastněným stranám.

5.6.4 Kontrola plnění strategického plánu

Po předložení strategického plánu spolku by mělo vedení obeznámit všechny členy spolku s jeho obsahem a určit osoby odpovědné za plnění jednotlivých cílů. Za účelem kontroly plnění krátkodobých cílů by mělo dojít ke dvěma schůzkám, jedna by se měla uskutečnit na začátku srpna a druhá začátkem září. Zúčastnit by se jej mělo vedení klubu a osoby odpovědné za splnění cílů, tato schůze má sloužit k projednání dosavadního postupu v plnění jednotlivých cílů, ale může sloužit také jako platforma pro případné změny ve strategickém plánu a zvolených aktivitách. Na konci září by se měla uskutečnit další schůzka, kde by se referovalo o výsledcích splněných krátkodobých cílů (zejména č. 1 a 2). Od této schůze by se měly uskutečňovat další kontrolní schůze každé tři měsíce, na kterých se bude projednávat průběh náborových akcí (krátkodobý cíl č. 3) a postup ve střednědobém i dlouhodobém cíli.

6 DISKUZE

Při tvorbě této práce jsme vycházeli z dostupných literárních a internetových zdrojů, z informací poskytnutých sportovní organizací a také z vlastních zkušeností. Teoretická část pojednává zprvu o sportu jako složce tělesné kultury a o jeho přínosech. Dále jsme se zabývali organizační strukturou sportu v České republice, kde jsme se detailněji zaměřili na spolkovou sportovní činnost. Charakterizovali jsme způsob financování sportu v ČR, který jsme také porovnali s jinými krajinami Evropské unie. Teoretická část obsahuje i kapitolu zabývající se strategický plánováním, na kterou navazuje kapitola shrnující vládní koncepci podpory sportu - SPORT 25.

Praktická část obsahuje výsledky provedených analýz a samotný strategický plán rozvoje sportovního klubu HCM Warriors Brno. Analýza získaných dotací za období 2018-2022 ukázala, že klubu je každoročně přiděleno méně dotací. Tento klesající trend je zapříčiněn zejména snížením dotací putujících ze Statutárního města Brna, kde se rozhodli více podporovat nesoutěžní sporty. Bohužel nám již nebyly poskytnuté samotné žádosti o dotace, abychom mohli porovnat poměr žádaných a získaných dotací. Z rozhovoru s předsedou klubu alespoň víme, že za dobu jeho působení klub žádné dotace vracet nemusel, vždy je dokázal využít v plné výši.

Důkladně jsme analyzovali účetní závěrky klubu za období 2018-2020. Zjistili jsme, že klub vykázal zisk pouze v roce 2020, kdy také čerpal nejvíce dotací, vybral nejvíce členských příspěvků a také hospodářská činnost přinesla nejvyšší zisk. Při pohledu na analýzu získaných dotací a do výkazů zisků a ztrát jsou patrné rozdíly v uvedených částkách. To je způsobeno zejména změnou hospodářského roku a také trváním hokejové sezóny (rozložení do dvou let).

Horizontální a vertikální analýza výkazů zisků a ztrát jasně ukázala ekonomický přínos nového vedení klubu. Hned v prvním roce nového vedení sice došlo k velkému zvýšení nákladů o 105%, zároveň ale klub dokázal zvýšit výnosy o 233% a dokázal tak smazat téměř celou hospodářskou ztrátu, kterou v klubu zanechalo předchozí vedení. V dalším roce (2020) došlo ke zvýšení nákladů pouze u hlavní činnosti, vedlejší činnost naopak vykazuje snížení nákladů a také výnosů, přesto klub celkově vykázal zisk. V průběhu tří let se klub dokázal dostat ze ztráty téměř 1,9 mil. Kč do zisku necelých 1,8 mil. Kč. Vertikální analýza vykazuje

pouze malé odchylky poměru jednotlivých položek nákladů a výnosů k celkovým nákladům a výnosům. Výraznější změnu ale zobrazuje v roce 2020 u poměru hospodářského výsledku hlavní a vedlejší činnosti k poměru celkového výsledku hospodaření, kdy se vedení klubu rozhodlo zaměřit více na hlavní činnost. Při analýze rozvah jsme zjistili, že krátkodobý majetek a vlastní zdroje vykazují stoupající tendenci, naopak dlouhodobý majetek a cizí zdroje klesají.

Klub jsme také porovnávali s konkurencí, konkrétně s kluby VSK Technika Brno a HC Letci Letňany. V poměru získané dotace na jednoho člena klubu zaostával námi sledovaný klub pouze nad brněnským konkurentem. Zajímavé bylo zjištění, že v klubu HCM Warriors dochází ke zvyšování počtu členů a zároveň ke snižovaní získaných dotací, u konkurentů je situace zcela opačná. Při porovnání míry samofinancování jsme zjistili, že všechny kluby vykazují určité snížení míry finanční nezávislosti, námi sledovaný klub v tomto předčil svého brněnského konkurenta, dokáže lépe financovat chod organizace z vlastních zdrojů. Pražský klub vykazuje největší snížení míry samofinancování, což je způsobeno zejména čerpáním většího množství dotací a ztráty každoročních členských příspěvků ve formě darů.

Při tvorbě této práci jsme si položili dvě výzkumné otázky. Zda klub dokáže fungovat bez finančních zdrojů z dotací, popřípadě jestli se musí změnit výše členských příspěvků, aby klub mohl přežít. Vytvořili jsme proto modelovou situaci, ve které klub nezískal žádné dotace a bohužel ztráta byla tak veliká, že by každý člen musel zvýšit svůj příspěvek o více než 20 tis. Kč, což není pro klub reálné, takto by přišel o drtivou většinou svých členů, ne-li o všechny. Klub tedy v tuto chvíli bez dotačních příspěvků fungovat nemůže, členské příspěvky by se museli zvýšit několikanásobně a snížení nákladů také není možné.

V průběhu tvorby této práce se její cíl několikrát změnil, z obyčejné finanční analýzy nakonec vznikl strategický plán rozvoje sportovního klubu HCM Warriors Brno. Ke změně cíle došlo zejména z důvodu perspektivnějšího využití strategického plánu klubem než pouhé finanční analýzy. Koncepce strategického plánování je zásadní součástí moderního způsobu řízení organizace. V posledních letech se stále častěji využívá i ve sportovním prostředí, většinou ale v organizacích ziskového charakteru. Přitom ale koncept strategického plánování může sportovní klub posunout na dosah požadovaných budoucích stavů bez ohledu na

ziskovost. Strategickému plánu předchází množství analýz, které podrobně charakterizují aktuální stav organizace. Proto vedení klubu uvítalo změnu cíle této práce.

Finálním výstupem této práce je tedy strategický plán rozvoje klubu HCM Warriors Brno. S ohledem na pevně ukotvenou vizi a poslání klubu jsme spolu s vedením klubu určili strategické cíle. Následně jsme na základně uskutečněných analýz vytvořili implementační plán. Při splnění všech tří krátkodobých cílů, bude mít klub slibně nakročeno ke splnění střednědobého cíle. Dlouhodobý cíl je uskutečnitelný pouze za předpokladu splnění střednědobého cíle, který je tedy poměrně stěžejní. Na závěr strategického plánu jsme určili způsob, jakým se bude kontrolovat plnění jednotlivých cílů. Strategický plán byl po zpracování předán organizaci jako součást této práce.

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce zabývající se sportovní spolkovou činností zejména pak finanční stránkou a strategickým plánováním byla vytvořena pro sportovní klub HCM Warriors Brno. Cílem práce bylo vypracovat pro klub situační analýzu, analýzu získaných dotací, finanční analýzu a porovnat klub s konkurencí v odvětví. Na základě těchto analýz byl poté vytvořen strategický plán rozvoje klubu.

Z výsledku analýz vyplynulo zjištění, že novému vedení klubu se velmi dobře daří zajišťovat chod klubu i přes neustále snižování přidělených dotací. Navíc za pouhé dva roky dokázali smazat hospodářskou ztrátu předchozího vedení a dostali se do nemalého zisku. Pokud ale vedení klubu nebude schopno nalézt nové zdroje financí, může to být pro organizaci likvidační.

Při porovnání klubu s konkurencí jsme zjistili, že klub HCM Warriors Brno za konkurencí nijak zvlášť nezaostává, ba naopak navzdory snižování získaných dotací a nárůstu členské základny si vede velmi dobře. Do jisté míry vykazuje schopnost řídit chod organizace z vlastních zdrojů. Největší konkurenční výhodou je pak spolupráce se sousedící základní školou. Propojení zimního stadionu a základní školy je totiž v České republice naprosto ojedinělé.

Tato práce se neobešla bez položení výzkumných otázek. Zajímalo nás, zda dokáží členské příspěvky nahradit finance získané z dotačních titulů. Po vytvoření modelové situace jsme dospěli k závěru, že tato alternativní forma získaných financí není přijatelná a tím pádem ani uskutečnitelná. Vzhledem k enormnímu zvýšení členských příspěvků by klub nejspíše přišel o většinu svých členů. Dotační příspěvky tedy tvoří páteř finančního toku, bez kterého se klub prozatím neobejde. Při uvážení každoročního snižování přijatých dotací by ale vedení klubu mělo uvažovat o náhradním zdroji financí.

Samotný strategický plán se řídí vizí a posláním klubu, stanovené strategické cíle byly určené vedením klubu. Dříve vytvořené analýzy nám pomohli při vytvoření implementačního plánu, prostřednictvím kterého by mělo dojít k uskutečnění všech vytyčených cílů. Pokud dojde k uskutečnění dlouhodobého cíle, bude sportovní organizace HCM Warriors Brno jediným hokejovým klubem v České republice, který úzce spolupracuje se základní i střední školou.

8 SOUHRN

Diplomová práce vytvořená pro klub HCM Warriors Brno se zabývá otázkou spolkové sportovní činnosti v České republice.

První část je věnována teoretickému ukotvení problematiky. Pojednává o sportu a všech jeho sounáležitostech včetně financování sportu nejen v České republice, ale také v jiných krajinách Evropské unie. Zahrnuli jsme i kapitolu týkající se založení a chodu neziskové sportovní organizace - zapsaného spolku. Mimo jiné se zde zabýváme také strategickým plánováním a samotnou vládní koncepcí podpory sportu - SPORT 25.

Praktická část obsahuje výsledky jednotlivých dílčích cílů stanovených v této práci a také odpovědi na výzkumné otázky. Provedli jsme situační analýzu klubu, analýzu získaných dotací, finanční analýzu klubu a poté jsme klub porovnali s dvěma konkurenčními kluby. Pro zodpovězení výzkumných otázek jsme museli vytvořit modelovou situaci. Na základě zpracovaných dílčích cílů jsme vypracovali strategický plán rozvoje klubu HCM Warriors Brno, čímž jsme splnili hlavní cíl práce.

Výsledky práce ukázali, že nové personální obsazení vedení klubu dokáže zajistit stabilní chod organizace navzdory snižování získaných provozních dotací, bez nich se ale prozatím klub nedokáže obejít. Strategický plán rozvoje by měl klub posunout směrem, kterým si určilo samo vedení klubu. Pokud bude strategický plán naplněn, bude se moci klub pyšnit jedinečnou spoluprací, díky které budou moci mladí sportovci rozvíjet své vědomosti i pohybový a především hokejový talent.

9 SUMMARY

The diploma thesis created for the HCM Warriors Brno club deals with the issue of sports organizations activities in the Czech Republic.

The first part is devoted to the theoretical grounding of the issue. It deals with sport and all its affiliations, including the financing of sport not only in the Czech Republic, but also in other countries of the European Union. We have also included a chapter on the establishment and operation of a non-profit sports organization - a registered association. Among other things, we also deal with strategic planning and the government's concept of sport support - SPORT 25.

The practical part contains the results of individual sub-objectives set out in this work as well as answers to research questions. We created a situation analysis of the club, an analysis of the obtained subsidies, a financial analysis of the club and then we compared the club with two competing clubs. To answer the research questions, we had to create a model situation. Based on the processed partial goals, we developed a strategic development plan for the HCM Warriors Brno club, which fulfilled the main goal of the work.

The results of the work showed that the new staff of the club management can ensure the stable operation of the organization despite the reduction of operating subsidies, but without them the club can not survive. The strategic development plan should move the club in the direction set by the club management itself. If the strategic plan is fulfilled, the club will be able to be proud of its unique cooperation, thanks to which young athletes will be able to develop their knowledge, physical and, above all, ice hockey talent.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

1. Ambros, M., Kleinová, J. (2019). Benchmarking a vybrané oblasti jeho použití. *Západočeská univerzita v Plzni.* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/35705/1/Ambros.pdf
2. Bago, G. a kol. (2012). *Soudobé podněty v pedagogice tělesné výchovy I.* Brno: Masarykova univerzita.
3. Bago, G., Vrubl, Š. (2013). *Soudobé podněty v pedagogice tělesné výchovy: monografie.* Brno: Masarykova univerzita.
4. Bar-Eli, M. a kol. (2021). Ask not what economics can do for sports - Ask what sports can do for economics. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* [online]. 89(101597), [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.socec.2020.101597
5. Bártlová, H. a kol. (2018). *100 let českého sportu 1918-2018*. Praha: Olympia.
6. Broďák, D. (2016). *Vývoj financování sportovní činnosti z veřejných prostředků v ČR v období 2005–2015.* Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická Fakulta ekonomie. [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/54099
7. Burdette, A. M. a kol. (2017). Health lifestyles in adolescence and self-rated health into adulthood. *Journal of health and social behavior*, *58*(4), 520-536.
8. Byers, T. a kol. (2012). *Key concepts in sport management.* Los Angeles, Calif.: SAGE Publications Limited.
9. Cockerham, W. C. (2005). Health lifestyle theory and the convergence of agency and structure. *Journal of health and social behavior,* 46(1), 51–67.
10. Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu.* Praha: Olympia.
11. Český statistický úřad. (2021). *Statistika sportu: základní ukazatele - 2019.* Praha: ČSÚ.
12. Česká unie sportu. (2017). *Manuál řízení sportovního klubu.* [online]. [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: https://www.cuscz.cz/files/2055OTh.pdf
13. Česká unie sportu. (2020). *Co je ČUS?* [online]. [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: https://www.cuscz.cz/o-nas/co-je-cus.html
14. Dovalil, J., Rychtecký, A. (2010). Budoucnost olympismu? *Studia sportiva* 4(1), 59-70.

15. Durdová, I. (2009). *Základní aspekty marketingu ve sportu.* Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.
16. Durdová, I. (2012). *Ekonomické aspekty sportovního managementu.* Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.
17. Evropská komise. (2011). *Study on the funding of grassroot organizations in the EU.* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50e6357c-6e20-43fc-8cf7-b7ca073b197c
18. Fourie, J., Santana-Gallego, M. (2011). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism management*, [online]. *32*(6), 1364-1370. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.011
19. Hobza, V., Rektořík, J. a kol. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
20. Hodaň, B. (1997). *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
21. Hodaň, B. (2007). *Sociokulturní kinantropologie II. Systémové pojetí tělesné kultury.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
22. Hodaň, B., Dohnal, T. (2008). *Rekreologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
23. Hodaň, B., Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
24. Jakubíková, D., (2008). *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s.
25. Jirásek, I. (2005). *Filozofická kinantropologie: setkání filosofie, těla a pohybu.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
26. Koning, R. H. (2021). Editorial Introduction-How Sports Can Help Economics? *Economist-Netherlands* [online]. 169(1), 1-3 [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/s10645-020-09380-z
27. Kosík, M., Pacut, M. (2009). *Organizace sportu.* Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.
28. KPMG. (2012). *Koncepce financování sportu v České republice. Analyticko – koncepční studie.* [online], [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://docplayer.cz/16225646-Koncepce-financovani-sportu-v-ceske-republice.html

29. KMPG. (2018). *Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike.* [online], [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: https://www.olympic.sk/sites/default/files/field_media_file/2018-04/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf
30. Luo, H. a kol. (2019). Sport medicine in the prevention and management of cancer. *Integrative cancer therapies*, [online]. 18, 1-14 [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/1534735419894063
31. Machová, J., Kubátová, D. (2009). *Výchova ke zdraví.* Praha: Grada Publishing.
32. Matoulek, M. (2021). Pohybová aktivita v léčbě a prevenci se zaměřením na rizikové faktory kardiovaskulárních onemocnění. *AtheroReview,* 6(2), 99-102.
33. Ministerstvo financí ČR. (2022). *Zpráva o vývoji rozpočtového hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí, krajů a Regionálních rad regionů soudržnosti k 30. 11. 2021.* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocty/hospodareni-obci/mesicni-zpravy-o-hospodareni-uzemnich-ro/2021/zprava-o-vyvoji-rozpoctoveho-hospodareni-44182
34. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2009). *Analýza financování sportu v České republice* [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/sport/analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice
35. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2016). *Koncepce podpory sportu 2016-2025.* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025
36. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2018). *I. Akční plán ke koncepci SPORT 2025 na období 2018 – 2019.* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/file/48517/
37. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2019). *Zákon o podpoře sportu č. 115/2001 Sb., v platném znění* [online]. [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/file/50964/
38. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2020). *Rozpočet kapitoly 333 MŠMT na rok 2021 a rozdělení závazných ukazatelů mezi jednotlivé školské úseky* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Kniha_2021_text.pdf

39. Národní sportovní agentura. (2020). *II. Akční plán ke koncepci SPORT 2025 na období 2020–2021*. [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2020/05/Ak%C4%8Dn%C3%AD-pl%C3%A1n-Koncepce-sport.pdf
40. Nová, J. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu.* Brno: Muni Press.
41. Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
42. Peková, J. a kol. (2012). *Veřejný sektor - řízení a financování.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
43. Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky.* Praha: Grada Publishing.
44. Robbins, S., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
45. Růčková, P. (2019) *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi.* Praha: Grada Publishing.
46. Sekot, A. (2008). *Sociologické problémy sportu*. Praha: Grada.
47. Slepička, P. a kol. (2010). *Divácká reflexe sportu.* Praha: Univerzita Karlova v Praze.
48. Slepičková, I. (2005). *Sport a volný čas: vybrané kapitoly.* Praha: Karolinum.
49. Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing.
50. Statutární město Brno. (2018). *Koncepce sportu města Brna - na léta 2018-2030.* [online]. [cit. 2022-06-19]. Dostupné z: https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OS/dotace/2018/Koncepce_sportu_mesta_Brna_na_leta_2018-2030.pdf
51. Stejskal, J, a kol. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika.

Legislativa ČR

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu

Zákon č. 457/2016 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2017

Zákon č. 474/2017 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2018

Zákon č. 336/2018 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2019

Zákon č. 178/2019 Sb.

Zákon č. 355/2019 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2020

Zákon č. 600/2020 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2021