

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Katedra tělesné výchovy
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management sportovní

**ANALÝZA HOSPODAŘENÍ A FINANCOVÁNÍ
SPORTOVNÍHO KLUBU LIBEREC HANDBALL
ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS OF
SPORTS CLUB LIBEREC HANDBALL**

Bakalářská práce: 10–FP–KTV-357

Autor:
Václav KULÍK

Podpis:

Adresa:
Olbrachtova 600/1
460 15, Liberec 15

Vedoucí práce: PaedDr. Jindřich Martinec

Konzultant: Bc. Matěj Ploch

Počet

stran	slov	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	Příloh
57	13 221	14	3	18	15	3

V Liberci dne: 22. 4. 2010

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne: 22. 4. 2010

Václav Kulík

Poděkování

Rád bych vyjádřil své poděkování PaedDr. Jindřichu Martincovi za odborné vedení této bakalářské práce. Dále děkuji Bc. Matěji Plochovi, příteli a zároveň místopředsedovi sportovního klubu Liberec Handball, který mi poskytl nejen potřebné podklady, ale také cenné rady. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině a všem blízkým, kteří mne podporovali po celou dobu studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou hospodaření a financování sportovního klubu Liberec Handball. V teoretické části je zaměřena na hospodaření sportovních klubů v ČR. V této souvislosti jsou objasněny formy získávání finančních prostředků a spotřebu těchto příjmů v podobě výdajů ve sportovních klubech s právní formou občanského sdružení.

Jednotlivé druhy finančních příjmů a výdajů jsou v další části znázorněny na příkladu a prakticky vysvětleny v analýze hospodaření klubu za sezónu 2008/2009.

Výstupem plynoucím z práce je sestavení rozpočtu v podobě doporučení výdajů a příjmů na následující sezónu. V závěru je definováno obecné doporučení pro přípravu rozpočtů a zásady, jak docílit vyrovnaného stavu hospodaření v klubu Liberec Handball.

The annotation

The bachelor work occupies with the analysis of economic and finance of the sport club Liberec Handball. It is oriented on economics of sports clubs in Czech Republic in the beginning, the objective is to clarify getting money and using this money like costs in sports clubs with the legal form non-profit organisations.

Each kind of the financial income and cost is demonstrated in the next part of the work. They are explained by the practical using in the analysis of financial situation of the club during the season 2008/2009.

The composition of the budget represented by the recommendations for incomes and costs for the next season is the product of the work. General recommendation for preparing the budget and the principles how to reach well-balanced budget in the club Liberec Handball are defined in the end of the work.

Die Annotation

Die Bakkalaureatsarbeit beschäftigt sich mit der Wirtschaftsanalyse und mit der Finanzierung des Sportklubs Liberec Handball. In dem theoretischen Teil orientiert sie sich an die Wirtschaft der Sportklubs in der Tschechischen Republik. Im Zusammenhang damit gibt es die Aufgabe die Formen der Gewinnung der Finanzmittel abzuklären. Wir erklären den Verbrauch an Finanzen auf dem Wege der Ausgaben in Betreff der Bürgervereinigungen.

In dem folgenden Teil sind die einzelnen Arten der Geldbezüge und Kosten auf Exempel durch Praxis dargestellten. Es handelt sich um die Wirtschaftsanalyse des Sportklubs in der Saison 2008/2009.

Der Bedeutung dieser Arbeit ist die Haushaltsaufstellung mittels der Empfehlungen für die Bezüge und Kosten für die folgende Saison. Am Ende der Bakkalaureatsarbeit gibt es eine allgemeine Empfehlung für die Budgetierung und auch die Grundsätze, wie die ausgeglichene Situation der Wirtschaft den Klub Liberec Handball zu erreichen.

Obsah

Seznam použitých zkratk	9
Úvod	10
1 Cíle práce	11
2 Hospodaření sportovního klubu	12
2.1 PRÁVNÍ FORMY SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ.....	12
2.2 SPECIFIKA SPORTOVNÍHO KLUBU JAKO OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ	12
2.2.1 Právní a legislativní rámec občanských sdružení ve sportu.....	13
2.2.2 Organizační struktura sportovních organizací	14
2.3 PŘÍJMY SPORTOVNÍHO KLUBU	15
2.3.1 Členské příspěvky	16
2.3.2 Státní dotace	16
2.3.3 Reklama	18
2.3.4 Sponzoring.....	20
2.4 VÝDAJE SPORTOVNÍCH KLUBŮ V ČESKÉ REPUBLICE	23
2.4.1 Výdaje na sportovní činnost	24
2.4.2 Výdaje na provozní činnost	24
2.4.3 Ostatní výdaje.....	25
2.4.4 Členění výdajů.....	25
2.5 NEZISKOVÉ ORGANIZACE VE SVĚTĚ.....	25
3 Představení klubu	27
3.1 CHARAKTERISTIKA HÁZENÉ.....	27
3.2 HISTORIE SPORTOVNÍHO KLUBU LIBEREC HANDBALL	28
3.3 ČLENSKÁ ZÁKLADNA LIBEREC HANDBALL.....	29
4 Analýza hospodaření klubu LH	30
4.2. PŘÍJMY SPORTOVNÍHO KLUBU LH.....	30
4.2.1 Celkové příjmy klubu.....	30
4.2.2 Rozbor příspěvků	32
4.2.3 Dotace a granty ze státního rozpočtu.....	33
4.2.4 Sponzoring.....	33
4.3 VÝDAJE KLUBU.....	34

4.3.1 Přímé a nepřímé výdaje	34
4.3.2 Rozdělení výdajů podle družstev	35
4.3.3 Výdaje na Libereckou školní ligu v miniházené	42
4.3.4 Pronájem haly	43
4.3.5 Klubová pokladna.....	45
5 Zhodnocení a doporučení pro hospodaření	47
5.1 ZHODNOCENÍ PŘÍJMŮ KLUBU LIBEREC HANDBALL	47
5.2 ZHODNOCENÍ VÝDAJŮ KLUBU LIBEREC HANDBALL.....	48
5.3 DOPORUČENÍ PRO PŘÍŠTÍ SEZÓNY.....	49
5.3.1 Doporučení pro výdaje klubu	49
5.3.2 Doporučení pro příjmy klubu	50
5.3.3 Rámcový rozpočet na sezónu 2009/2010.....	51
5.3.4 Doporučení pro vedení a kontrolu údajů o finančních tocích.....	54
Závěr.....	55
Seznam použitých zdrojů.....	56
Seznam příloh	58

Seznam použitých zkratk

Sb.	sbírka zákonů
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
%	procento
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
HDP	hrubý domácí produkt
např.	například
atd.	a tak dále
tj.	to jako
m	metr
TJ	tělovýchovná jednota
ZŠ	základní škola
LH	Liberec Handball
SK	sportovní klub
č.	číslo
Kč	Korun českých
ISBN	z anglické zkratky International Standard Book Number – mezinárodní standardní číslo knihy

Úvod

K výběru tématu bakalářské práce mě vedlo především úzké spojení s chlapeckým házenkářským klubem Liberec Handball. V tomto klubu se pohybuji od svých deseti let. Před čtrnácti lety jsem byl jen malým klukem, nadšeným hráčem. V současné době jsem nejen hráčem, ale i trenérem. Jsem velice vděčný za to, že mě kamarádi tehdy do tohoto sportovního prostředí přivedli a že se v něm mohu pohybovat dodnes. Nyní se snažím vytvářet podmínky nejmladším členům svou trenérskou činností, aby se i jim v něm líbilo a získali zde přátelství, lásku k pohybu a naučili se dodržovat pravidla. Zároveň jsem si dal za úkol pomoci klubu při vytváření rozpočtu a doporučení pro další sezóny, neboť vhodné financování umožní fungování klubu i v budoucnosti. Vypracoval jsem analýzu hospodaření minulé sezóny a následně ji použil k formulaci doporučení pro sezónu následující.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které jsou následně rozděleny do dílčích podkapitol.

V úvodní části se zabývám právní formou sportovních organizací. Stručně specifikuji sportovní klub z uvedeného hlediska. Seznamuji s právní, legislativní a organizační strukturou, charakterizuji druhy příjmů sportovních organizací a možné způsoby jejich získávání. Dále v této kapitole objasňuji druhy výdajů ve sportu, zejména výdaje na sportovní činnost nebo činnost nesouvisící přímo se sportovní činností, ale bez nichž by sportovní klub nemohl existovat, a ostatní výdaje, bez nichž by se klub mohl obejít.

Ve druhé kapitole představuji házenkářský klub Liberec Handball (dále jen LH). Stručně charakterizuji házenou, seznamuji s historií, strukturou a herní činností našeho házenkářského klubu.

Ve třetí části analyzuji hospodaření klubu LH. Zaměřuji se na způsoby financování. Podrobně vysvětluji původ veškerých příjmů a výdajů v sezóně 2008/2009.

Ve čtvrté části pokračuje analýza zhodnocení příjmů a výdajů s následným vypracováním doporučení a rozpočtu pro další sezónu, aby fungování klubu bylo bezproblémově zajištěno i do budoucna.

1 Cíle práce

Hlavním cílem mojí bakalářské práce je analýza hospodaření a financování sportovního klubu Liberec Handball za sezónu 2008/2009.

dílčí cíle:

Zhodnotit hospodaření a připravit rozpočet pro následující sezónu 2009/2010.

Vytvořit doporučení pro hospodaření, vedení a kontrolu údajů o finančních tocích v klubu do budoucna.

2 Hospodaření sportovního klubu

V této kapitole se budeme zabírat teoretickou stránkou sportovních organizací, především těch, které mají právní formu občanského sdružení. Popíšeme zde legislativu a organizační strukturu. V další části této kapitoly podáme přehled o různých formách zdrojů příjmů, které mohou sportovní organizace získat. Na závěr se seznámíme s typickými druhy výdajů, souvisejícími s fungováním ve sportovním prostředí.

2.1 Právní formy sportovních organizací

V oblasti sportu se vedle sebe pohybují organizace různých právních forem. Svou budoucí právní formu volí zakladatelé klubu při jeho vzniku. V následujícím výčtu různých forem sportovních organizací vycházíme z publikace „Občanská sdružení ve sportu – právní, účetní a daňové problémy“ (Topinka, Stanjura, 2001).

Občanská sdružení tvoří největší skupinu, a proto jim bude později věnována následující kapitola. Nyní se jimi zabývat nebudeme.

Organizace s mezinárodním prvkem se řídí zákonem č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem v České republice. Jde o mezinárodní sportovní federace, které buď v ČR sídlí, nebo zde mají některou ze svých organizačních složek.

Rozpočtové nebo příspěvkové organizace jsou zřízené podle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech. Tyto organizace jsou zakládány státní správou nebo i obcí.

Nadace a nadační fondy se řídí zákonem č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech. Tyto subjekty jsou zřizovány, aby získávaly prostředky, které budou sloužit k rozvoji sportu a tělesné výchovy.

Zájmová sdružení právnických osob se řídí podle §20f – 21 občanského zákoníku za předpokladu, že jejich účelem je činnost v oblasti tělovýchovy a sportu.

Obchodní společnosti a družstva jsou řízeny zákonem č. 513/1991 Sb. Vznikají především v oblasti vrcholového kolektivního sportu.

Obecně prospěšné společnosti vznikají podle zákona č. 248/1995 Sb., a to v případě, že jsou zřízeny, aby poskytovaly obecně prospěšné služby v oblasti tělovýchovy a sportu.

2.2 Specifika sportovního klubu jako občanského sdružení

V České republice je drtivá většina sportovních klubů (ať už jde o sport vrcholový nebo o sport masového charakteru) občanskými sdruženími podle zákona č. 83/1990 Sb.

o sdružování občanů. Proto se nadále budeme zabývat rozbořem občanského sdružení jako nejčastější organizační struktury.

Právní norma pro občanská sdružení upravuje pouze obecné zásady spolkové činnosti občanů. Vznikla na počátku devadesátých let a v současnosti přestává svým charakterem a obsahem odpovídat potřebám neziskových organizací. A speciální norma, která by upravovala oblast sportu a tělesné výchovy v České republice, neexistuje vůbec. Sportovní organizace a jednotliví sportovci proto nemají příliš na vybranou a řídí se hlavně ustanoveními Občanského zákoníku. Dále pak musí respektovat zákony o účetnictví, zaměstnanosti, Zákoník práce, Obchodní zákoník a daňové předpisy. Používá-li občanské sdružení působící ve sportu ve vyšší míře finanční prostředky z veřejných rozpočtů, musí se řídit i zákonem o zadávání veřejných zakázek. Co se týká procesních předpisů, je nutné vzít v úvahu zákon o státní kontrole, zákon o správě daní a poplatků a zákon o územních finančních orgánech.

Ve většině sportovních odvětví je také důležité respektovat ještě množství dalších norem, které jsou svým charakterem spíše dobrovolně přijatými směrnicemi a pravidly. Některé z nich mají dokonce mezinárodní charakter. I tyto normy přispívají k nepřehlednosti a komplikovanosti legislativního prostředí sportu a tělesné výchovy.

Díky nepřehlednosti legislativního prostředí v tomto odvětví je pak složité sportovní klub založit. Zakladatelé jsou postaveni před problémem sepsání právního dokumentu, který bude respektovat podmínky dané zákonem o sdružování, ale zároveň zajistí chod sdružení.

2.2.1 Právní a legislativní rámec občanských sdružení ve sportu

Existence a činnost občanského sdružení je v podstatě garantována Ústavou České republiky. Tato garance však v žádném případě nestačí ani k založení, a proto existují další právní normy, které se občanskými sdruženími zabývají detailněji. Jednou z nich je Občanský zákoník (základní norma soukromého práva v ČR). „Soukromým právem rozumíme soubor všech právních norem a vztahů upravujících vzájemné poměry mezi občany navzájem, mezi státními organizacemi, mezi těmito organizacemi navzájem.“ definují Topinka, Stanjura (2001, s. 9).

Občanský zákoník definuje základní právní pojmy, upravuje právní vztahy a smluvní typy.

2.2.2 Organizační struktura sportovních organizací

Typ vnitřní organizační struktury je jen volbou sportovní organizace. Během dlouhého vývoje spolkové tělovýchovy v českých zemích se ale ustálilo schéma, které je používáno téměř u všech sportovních organizací. Samozřejmě může organizace podle potřeby provést menší či větší obměny.

Aby organizace mohla určit, jaký typ vnitřní organizační struktury je pro ni vhodný, je nutné přihlídnout k tomu, o jaký typ sportovní organizace půjde. Jinou strukturu bude mít asociace, u které se předpokládá její působení v celé republice, a jiná bude vhodná pro malou tělovýchovnou jednotu, kde bude působnost omezena na jednu obec. Kromě toho musí vzít organizace v úvahu další předpoklady, například finanční a prostorové možnosti, personální zdroje nebo vazby na partnery.

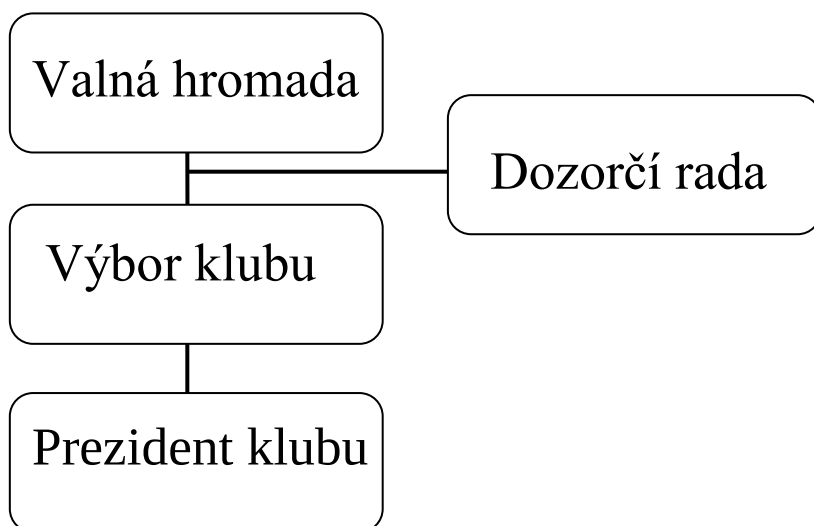
A) Stanovy

Organizační struktura občanského sdružení se řídí podle svého základního dokumentu – stanov. „Stanovy registrované na Ministerstvu vnitra ČR jsou základní listinou osvědčující právní existenci spolku. Základní obsah vymezuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Povinné části stanov jsou:

- název občanského sdružení,
- sídlo,
- cíl jeho činnosti,
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření.“ uvádí (Čáslavová, 2009, s. 82).

B) Organizační struktura

Orgány klubu jsou valná hromada (konference), prezident (předseda), dozorčí rada klubu a výbor klubu. Zachycuje je následující schéma:



Obrázek č. 1 - Obecné schéma občanského sdružení
(Čáslavová 2000, s. 56)

Každý z orgánů má své povinnosti vykonávat určité činnosti. Podívejme se nyní na ty nejdůležitější z nich:

Valná hromada má za úkol projednávat a schvalovat rozpočet sportovního klubu pro následující období. Zaobírá se také zprávou o činnosti a hospodaření klubu a zprávou dozorčí rady. Kromě těchto funkcí má na starost i členskou základnu ve smyslu přijímání nových členů a určování výše členských příspěvků. Nemálo důležitou funkcí je i to, že volí (popř. odvolává) členy výboru klubu a dozorčí rady.

Předseda klubu má pravomoc svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu, dále řídit zasedání výboru (alespoň jednou za měsíc). Jménem klubu podepisuje předseda vykonané právní úkony a uzavírá pracovně právní vztahy.

Výbor klubu rozhoduje o záležitostech, které nespadají do povinností valné hromady, nebo o takových, které valná hromada výboru přímo svěřila. Další funkce výboru klubu mohou být formulovány ve stanovách.

Dozorčí rada má právo na kontrolu veškerých účetních a finančních operací klubu. Dohlíží na stav financí a hospodaření s nimi. V případě, že zjistí pochybení, navrhuje opatření vedoucí k nápravě.

2.3 Příjmy sportovního klubu

Příjmy sportovního klubu lze podle charakteru zdroje rozčlenit na finanční prostředky ze státního rozpočtu poskytované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a na finanční prostředky ze státního rozpočtu poskytované z rozpočtu krajů, měst a obcí. Kromě toho dále na finanční prostředky plynoucí ze zisku akciové společnosti Sazka, přičemž

objem těchto financí je závislý na předešlém hospodaření společnosti a závazcích, které souvisejí s vybudováním sportovní arény v Praze. Prostředky ze společnosti Sazka. Jsou přerozdělovány prostřednictvím ČSTV, což je hlavní akcionář Sazky. Tyto peníze jsou směřovány převážně na celorepublikové sportovní svazy. Nemálo důležité jsou vlastní finanční prostředky klubů, kam patří členské příspěvky, zisk z pořádání různých akcí apod. Dalším zdrojem jsou prostředky získané na základě smluvních vztahů, například od sponzorů.

Jiné členění financování sportovních klubů je na zdroje soukromé a veřejné. Mezi veřejné zdroje patří dotace ze státního rozpočtu a dotace z místních rozpočtů. K soukromým zdrojům se řadí výnosy z vlastní činnosti klubu, výdaje domácností, výnosy z reklamy, výnosy ze sportovních loterií (Sazka) a podpora podniků a institucí. Nejčastější je samozřejmě kombinování zdrojů z obou oblastí – veřejné i soukromé. Všechny složky tělesné kultury jsou sice státem podporovány, nicméně díky obrovskému množství sportovních organizací tyto finance nejsou zdaleka dostačující a největším zdrojem příjmů pro kluby jsou pak samotné domácnosti.

2.3.1 Členské příspěvky

Zdroj financování v podobě členských příspěvků je charakteristický hlavně pro organizace typu občasného sdružení, jejíž hlavní princip fungování je založen právě na členství. S těmito příspěvky pak mohou organizace nakládat podle své vůle, pokud je tato vůle v souladu se stanovami. Příspěvky se vybírají nejčastěji ročně, nebo jinak podle pravidel organizací. Financování z vlastních zdrojů v podobě členských příspěvků tvoří v současnosti největší část zdrojů klubu. Jde o organizace s velkou členskou základnou. V průměru se jedná o 50% všech příjmů, což tvoří podstatnou část rozpočtu.

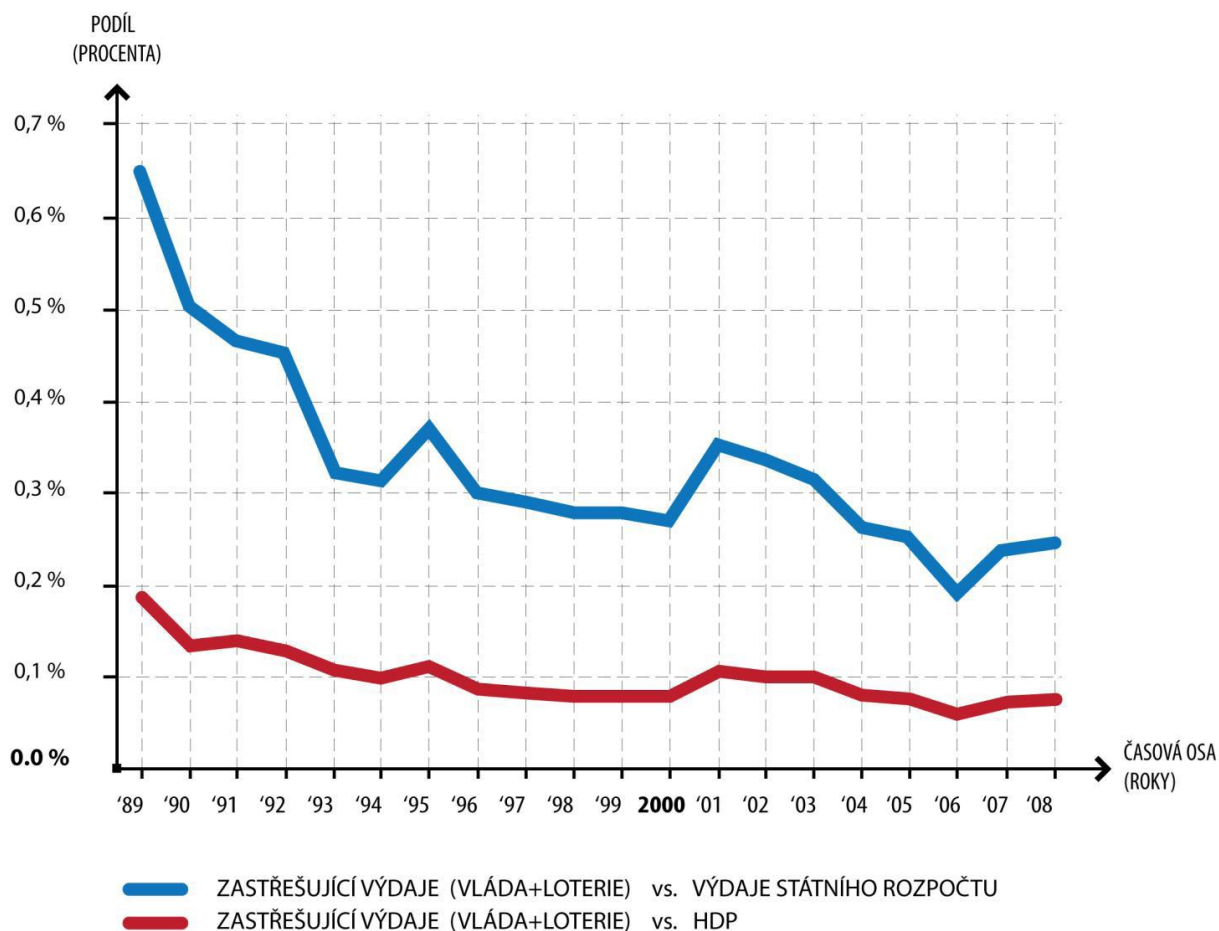
2.3.2 Státní dotace

Tyto příjmy se dělí na:

- dotace z MŠMT
- dotace z krajů
- dotace z obcí

Z dokumentu MŠMT o koncepci státní podpory sportu vyšlo najevo, že dotace na sport v České republice dosáhly nyní na své absolutní minimum od roku 1989. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy se však snaží tuto situaci objasnit i tím, že se v roce 1990 výrazně snížila porodnost a počet sportující mládeže je tedy také mnohem nižší

než dříve. Co se týká srovnání výše dotací na sport zemí Evropské unie, obsadila Česká republika poslední místo, a to i přes fakt, že sport jako ekonomické odvětví přináší do státního rozpočtu více prostředků, než z něj prostřednictvím dotací získává.



Obrázek č. 2 - Graf výdajů státního rozpočtu včetně odvodů loterijních společností do oblasti.

Dostupné z WWW:

<http://www.msmt.cz/uploads/soubory/tiskove_zpravy/Analyza_financovani_sportu_v_CR_final.pdf>.

V rozpočtu krajů, měst a obcí není žádná přímá položka na financování sportu. Zákon č. 115/2001 Sb. nařizuje kraji, městům a obcím, aby pečovaly o rozvoj sportu na daném území. Nikde však není řečeno, kolik financí mají uvolnit a komu je přidělit.

Co se týká příjmů z rozpočtu kraje, kompetenci poskytovat dotace na sport mají výbory pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost. Tyto výbory jsou orgány zastupitelstva. Rada kraje může poskytnout dotaci občanskému sdružení působícímu ve sportu na jeden rok.

Rozpočet obce býval pro sportovní organizace vždy významným finančním zdrojem. Jde ale o velmi individuální záležitost. Obec se může rozhodnout, kterému klubu dotaci

přidělí a kterému naopak ne. Proto záleží na tradici sportů v konkrétní obci, ale také na schopnosti manažerů a jednatelů sportovní organizace. Ti musí obecní orgány přesvědčit, že právě jejich klub přinese městu nejvíce užitku. Sice nejde o investice dlouholeté, ale zato významné především proto, že se týkají dětí a mládeže.

2.3.3 Reklama

Bez tohoto pojmu si v dnešní době sport dokáže představit opravdu jen málokdo. Každý z nás se denně setkává s reklamou na plakátech nebo v rozhlasu, lákající ke sledování určitého sportovního utkání.

„Reklama je placená neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií“ vymezuje daný pojem Čáslavová (2000, s. 107).

Mezi výše zmíněná média patří v dnešní době nejen televize a rozhlas, ale také denní tisk, časopisy nebo filmy.

A) Druhy sportovní reklamy

Mluvíme-li o sportovní reklamě, může jít o reklamu se sportovními motivy (např. pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech) nebo se může jednat o reklamu, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu (např. dresy a výstroj sportovců). O druzích sportovní reklamy lze mluvit podle toho, jaká komunikační média jsou využita. Pak lze uvést následující druhy sportovní reklamy:

Reklama na dresech a sportovních oděvech se snaží potenciálního zákazníka seznámit s určitou firmou, produktem nebo akcí. Lidé se s reklamními nápisy setkávají při každém zápase, přičemž efekt ještě zvyšují média, která vysílají přímé přenosy či záznamy. Úspěch tohoto druhu reklamy je závislý nejen na velikosti a poutavosti nápisu, ale také na rychlosti a typu pohybu sportovců a počtu výskytů v televizi.

Reklama na startovních číslech plní stejnou funkci jako reklama na dresech. Může jít o nápis (text) nebo jen známý znak firmy. Při utkání, závodu či exhibici jde o přímé působení na diváka, efekt lze dále zvýšit pomocí médií. Vhodné je poskytnout rozhovor do televize nebo uveřejnit fotografii úspěšného závodníka s reklamou na čísle v novinách.

Reklama na mantinelu (pásu) je jednou z nejpoužívanějších forem sportovní reklamy. Jde o texty, motivy, loga na mantinelech a reklamních pásích. V dnešní době jsou stále více oblíbené i videopásky, kde se reklama stále dokola opakuje, a pásy, na kterých se pravidelně

střídá několik reklam. Výsledný efekt závisí na počtu přímých diváků, počtu záběrů v televizi a také velikosti textu. Po zápase se opět doporučuje interview – tentokrát před mantinelem.

Reklama na sportovním náradí a náčiní se snaží diváky upozornit na sportovní značku, produkt nebo firmu. I zde se kombinuje přímé působení na přítomné diváky s televizními záběry. Vzhledem k tomu, že nápisy na náčiní většinou nemohou být větších rozměrů a nebyly by při sportu samotném vidět, využívá se nastavování náčiní do objektivu po ukončení sportovní aktivity. Tento postup je běžný například u lyžování. Úspěch této reklamy ovlivňuje typ náčiní a náradí, četnost televizních záběrů, velikost záběru a také sám sportovec tím, jak je známý, oblíbený a úspěšný.

Reklama na výsledkových tabulích v podstatě nutí diváky všimnout si nápisu či značky díky prezentaci stavu, času a výsledku utkání. Tohoto působení se účastní i televize. Většinou jde o prezentaci stálé reklamní značky přímo od výrobce těchto zařízení, méně se objevuje i další libovolná reklama.

B) Funkce reklamy

Sportovní reklama plní hned několik funkcí. První z nich je funkce informační, pod kterou si můžeme představit především to, že informuje o novém produktu nebo například o změně ceny. Tato funkce je důležitá především v rané fázi existence výrobku, kdy je potřeba zaujmout co největší množství nových zákazníků. Další funkce je nazvána přesvědčovací. Jejím úkolem je posílit preference zboží dané firmy, přetáhnout zákazníky od konkurence a také posílit image firmy i výrobku. Třetí funkce, upomínací, se používá ve chvíli, kdy je produkt na trhu delší dobu, a tudíž je zákazníkům dobře známý. Jejím účelem je, jak název funkce napovídá, připomínat stávajícím zákazníkům tento produkt a stimulovat je k opakované koupi.

Z předešlých informací vyplývá, že při jednání o reklamě může manažer nabídnout firmě především posílení její známosti a neutralizaci reklamy konkurentů. Kromě toho lze upozornit na posílení ve vhodném spojení s konkrétním sportem preferencí firmy vyrábějící sportovní zboží.

Sportovní reklamu nelze brát jako každou jinou reklamu v klasických médiích. Nabízí totiž především velmi různorodá psychologická působení a přístupy. Další odlišnost je v tom, že působí na diváky nepřímo, hlavně prostřednictvím přímých přenosů a záznamů v televizi. Někdy lze sportovní reklamu chápat i jako prostředek pro rozvoj a podporu konkrétního sportu. Vhodné je také zmínit fakt, že dopad sportovní reklamy je na každého diváka jiný.

Roli hraje to, je-li divák sportovní fanoušek a zajímá se o několik sportovních odvětví anebo má vztah pouze k jedinému sportu. Je totiž dokázáno, že fanoušek, který má vztah jen jednomu určitému sportu, vnímá reklamu mnohem pozitivněji.

Tuto kapitolu lze ukončit názorem Čáslavové (2000, s. 114) „Reklama se stává v životě sportovních subjektů naší tělesné výchovy a sportu stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti. Je to z toho důvodu, že příjmy z reklam jsou v současné době velmi významnou a nezanedbatelnou položkou všech příjmů tělovýchovných a sportovních organizací a jejich složek, zejména pokud jde o základní články.“

2.3.4 Sponzoring

V dnešní době je sponzoring nedílnou součástí finančních příjmů mnoha sportovních klubů. Chápeme jej jako partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportovní organizací, spolkem nebo klubem na straně druhé. Dochází tak k finanční výpomoci výměnou za určitý protivýkon.

Ve vlastním zájmu kluby využívají možnosti dodatečných zdrojů k zabezpečení klidného fungování klubu. Je třeba se vyhnout různým opatřením z důvodu nedostatku financí, jako například zúžení tréninkových jednotek v souvislosti s pronájmem prostor nebo dokonce odhlášení z vyšší soutěže do nižší kvůli neschopnosti pokrýt cestovní náklady a náklady na rozhodčí, trenéry a hráče.

V této souvislosti je nutné, aby pověřená osoba k získávání sponzorů brala v potaz dvě hlediska: hledisko sponzora a hledisko sponzorovaného. Sponzor si musí být jistý, z jakých důvodů pro něj bude výhodné poskytovat klubu finance, materiálně ho zabezpečit nebo mu určitou službou vypomoci. Sponzorovaný si musí uvědomit, proč shání dodatečné finanční zdroje a jakou protislužbu za to může nabídnout.

A) Druhy sponzoringu ve sportu

Nejatraktivnější protislužba je pro sponzora reklama. Manažer tak nabízí zviditelnění výrobku či služby a jména podniku (jeho image). Sponzor si později vybírá, jestli se zaměří na spolupráci s jednotlivým sportovcem, sportovním týmem, celým sportovním klubem nebo bude svou pozornost soustřeďovat na sponzorování sportovní nebo kulturní akce či ligové soutěže. Z jakých důvodů se ale sponzor rozhodne pro určitou formu sponzorování?

Sponzorování jednotlivých sportovců se nejčastěji používá ve vrcholovém sportu. Známí a často medializovaní sportovci jsou v pohledu svých fanoušků chápáni jako vzor

kvality a úspěchu. Při spojení sportovce s výrobkem či službou dojde ke spojení těchto podniků a firma se tak dostává na veřejnost se stejným dojmem jako sám sportovec. Firma proto používá vyobrazení sportovce na svých produktech, pořádá autogramiády, akce pro spotřebitele atd.

Sponzorování sportovních týmů je podobné sponzorování jednotlivých sportovců. Používá se u výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzorovaný tým za reklamu na dresu a autogramiády dostává finance, sportovní oblečení, vybavení a jiné služby.

Sponzorování sportovních akcí představuje mnoho reklamních možností - od vstupenky až po vyhlašování reklamy o přestávkách. V dnešní době se koná mnoho akcí, na nichž se může sponzor zviditelnit. Investuje proto mnoho finančních nebo materiálních prostředků do pořádání menších akcí, například mistrovství republiky, až po obrovské akce, jako jsou mistrovství světa, nebo Olympijské hry.

Sponzorování ligových soutěží volí poslední dobou více sponzorů. Název sponzora je uveden přímo v názvu ligové soutěže. Proto je uváděn na každém stadionu, kde se daná liga odehrává, a působí tak na obrovské množství lidí – ať už přímo nebo nepřímo prostřednictvím médií. Příkladem takového sponzoringu je snad každému známá Gambrinus liga.

Nakonec zmíníme sponzorování, ve kterém jsou obsaženy všechny již zmíněné formy. Jedná se o spolupráci s celým sportovním klubem. Pokud se uzavře partnerství, nabízí se sponzorovi všechny zmíněné výhody, protože klub disponuje jednotlivými sportovci, týmy, účastní se ligových soutěží a pořádá různé sportovní akce.

Podle Čáslavové (2009, s. 202) firmy v podmínkách ČR využívají nejvíce sponzorování sportovních týmů. Uvádí hlavní důvody k této formě sponzorování. Jsou to dlouhodobé spolupráce, osobní důvody, podpora image firmy, regionální zviditelnění a úspěšný rozvoj sportu.

B) Nabídka sportovního klubu – sponzorský balíček

Před získáním sponzorů se musí manažer řádně připravit. V dnešní době už nestačí nabídnout propagaci pomocí reklamy na dresu nebo v hale. Musí zkrátka vymyslet něco atraktivnějšího než ostatní. V první řadě se ale zabývá vyhledáváním potenciálních sponzorů. Vybírat může buď z vlastních řad, tj. členů klubu, nebo má možnost sledovat různé inzertní části tiskopisů, ve kterých nalezne údaje o podnicích vhodných z hlediska návaznosti sportovního odvětví a předmětu podnikání.

V souvislosti se sponzoringem nemůžeme opomenout zmínit pojmy sponzorský balíček a sponzorská smlouva. Pokud se podaří najít vhodného sponzora, je třeba mít (ještě před navázáním kontaktu) připravenou nabídku výkonů, které je klub schopen sponzorovi nabídnout, tj. sponzorský balíček.

„Pod tímto názvem se skrývá právě návrh protislužeb, které je schopen manažer ze strany své organizace (spolku, klubu atd.) bezprostředně nabídnout, a to jak na jeho celkové sponzorování, tak eventuálně na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. Je to součást taktiky vyjednávání sportovního manažera a podporuje to i profesionalitu vzájemného kontaktu.“ uvádí Čáslavová (2000, s. 125)

Sponzorský balíček je vyjádřen cenou, ve které se odráží, zda jde o exkluzivní, hlavní nebo kooperační sponzorování. Toto rozdělení nám vyjadřuje a určitým způsobem od sebe rozlišuje jednotlivé tituly. Je jasné, že tzv. exkluzivní sponzor obsáhne všechny protislužby za nejvyšší cenu. Postupně se protislužby krátí podle hierarchického uspořádání a výše ceny.

Určitý správný postup pro jednání o sponzorském obnosu není přesně daný. Existují však doporučení. Jedno z nich uvádí na příkladu Čáslavová (2000, s. 126), kde formulovala 7 rámcových otázek, z níž je možno vycházet:

1. Jak navazovat kontakty?
2. Jak nalézt správného partnera?
3. Jak si udělat ze sponzora přítele?
4. Jak si připravit schůzku s potencionálním sponzorem?
5. Jak prezentovat např. svůj sportovní klub, své sportovní odvětví, sportovní družstvo?
6. Jak předkládat potencionálnímu sponzorovi své inovace?
7. Jak udržet kontinuitu vztahu?

Pokud se nám podaří sehnat sponzora a domluvit se na partnerství, je dobré, a v dnešní společnosti doporučované, si všechny povinnosti zúčastněných stran sepsat do sponzorské smlouvy.

C) Sponzorská smlouva

Sponzorská smlouva by měla mít určitou strukturu a náležitosti. Nemusí být obsahově náročná a rozsáhlá, ale musí v ní být formulována základní úmluva mezi sponzorem a příjemcem sponzorského daru nebo služby. Především zde musí být uveden druh služby, kterou sponzor poskytne, doba sponzoringu a datum splatnosti. Kromě toho by zde měly být

zmíněny i případné postihy při nedodržení daných podmínek. Samozřejmostí jsou identifikační údaje obou stran. Smlouva se obvykle vyhotovuje písemně minimálně ve dvou stejnopisech. Každá strana si ponechává jeden originál.

2.4 Výdaje sportovních klubů v České republice

Výdaje můžeme charakterizovat jako sumu peněz, kterou sportovní klub vynaloží za fungování ve sportovní sféře. Existuje mnoho druhů výdajů, ale přesné a podrobné definice jednotlivých položek ze sportovního odvětví se udávají málokdy.

Obecně se výdaje dělí na ty, které jsou závislé na množství sportovního zatížení klubu a na výdaje, které na těchto podnětech závislé nejsou. Mluvíme tedy o tzv. variabilních a fixních nákladech, definovaných ve všech učebnicích ekonomie. Fixní nejsou závislé na činnosti sportovního klubu, zatímco náklady variabilní ano.

Fixní náklady představují například nájemné za prostory související se sportovní činností, které ovšem nejsou závislé na množství využití sportovišť. Mohou to být nájem za kanceláře, paušální poplatky za elektřinu a vodu nebo služby za zpracování účetnictví. Jejich výše tedy není závislá na výkonu klubu, platí se stále.

Variabilní náklady se mění každou chvíli s množstvím sportovní přípravy, počtem zápasů a jiných aktivit, které klub během svého působení vyvíjí. Jejich výše v různých ročních obdobích buď roste, nebo klesá podle průběhu sportovní sezóny.

Podle publikace Landy (2005, s. 133) pro zachycení peněžních toků slouží cash-flow. Jsou zde vedle příjmů zachyceny výdaje, které se dělí podle typů podnikové činnosti na provozní, investiční a finanční. Provozními se rozumí základní výdělečné činnosti. Investiční jsou na pořízení zboží a dlouhodobého majetku a finanční mají za následek změny na velikosti závazků. V našem případě však budeme dělit výdaje trochu jinak, abychom se drželi sportovního a neziskového prostředí.

Novotný (2003, s. 85) ve své publikaci *Ekonomika sportu* uvádí tři příklady výdajů sportovního klubu. Jsou to výdaje:

Organizační a hospodářské, které ve své vnitřní struktuře vyjadřují výdaje na údržbu a provoz sportovních zařízení.

Výdaje na tělovýchovu a sport, které zahrnují výdaje na účast v soutěžích, tréninkovou přípravu, nájemné sportovišť a nákup sportovních potřeb.

Vedlejší hospodářskou činnost. Pod těmito výdaji si představujeme různé výdaje na školení, péči o členy, mezinárodní styk, schůze vedení klubu, společenskou činnost a mnoho jiných. Jako základní rozdělení však uvádí výdaje přímé na sportovní činnost a výdaje nepřímé na ostatní činnost sportovního klubu.

Rozdělení výdajů podle struktury definuje Topinka, Stanjura (2001, s. 102):

„Druhovú struktura zobrazuje skladbu nákladů a výnosů podle jednotlivých nákladových druhů, tj. zvláště služby, materiál, mzdy, daně, atd. Problémem této metody je, že neumožňuje sledovat výsledek hospodaření podle jednotlivých oblastí činnosti – podle účelu.

Účelová struktura zobrazuje naopak skladbu nákladů a výnosů podle jednotlivých oblastí a činností, např. pořádání sportovních akcí, účast na sportovních soutěžích, sportovní přípravu, provoz a údržbu sportoviště, správní činnost orgánu apod.“

2.4.1 Výdaje na sportovní činnost

Výdaji na sportovní činnost rozumíme náklady na sportovní přípravu a výdaje na soutěže. Mezi výdaje na přípravné sportovní činnosti řadíme nájem sportovních zařízení, odměny trenérům, příspěvky závodníkům na přípravu, náklady na sportovní soustředění a poskytnuté výchovné. Tyto výdaje jsou tedy potřeba k výchově sportovních nadějí a přípravě před mistrovskými kláními, která jsou řízena svazy. Ze soutěží vznikají výdaje na odměny sportovců, zaplacené startovné, cestovné na soutěže, rozhodčí atd.

2.4.2 Výdaje na provozní činnost

Jde o náklady, které sice nesouvisí se sportem přímo, nicméně jsou v podstatě stejně důležité. Např. nákup materiálu, potřebného k údržbě sportoviště a sportovního zařízení nebo výdaje za služby k opravám a udržování. Může to být i mzda správce nebo platby za média, které nám pomáhají jako komunikační prostředky s veřejností.

2.4.3 Ostatní výdaje

Pod ostatní výdaje jsme zahrnuli ty, které jsou spojeny s pořádáním akcí a fungováním klubu ve správní činnosti.

Výdaje z pořádání – tyto náklady vznikají s pořádáním různých akcí, ať sportovních nebo společenských. Mohou vzniknout výdaje za pořadatelské služby a jiné podobné náklady, reklamní výdaje, ceny a pronájmy prostor.

Výdaje správní činnosti – zde jsou zahrnuty výdaje na činnost výboru, valné hromady, odborné komise, odměny členům výboru a jiné správní náklady. Nakonec si organizace mohou ve své vlastní evidenci zaznamenávat i zaplacenou daň z příjmů.

2.4.4 Členění výdajů

„Zkušenosti ukazují, že dosáhnout podrobného členění výdajů a tím i odpovídající vypovídající schopnosti jak samotného peněžního deníku, tak i následně výkazu příjmů a výdajů s nástroji, které má jednoduché účetnictví k dispozici, je velmi obtížné při zachování přehlednosti peněžního deníku a výkazu příjmů a výdajů.“ (Topinka, Stanjura, 2001, s. 107)

2.5 Neziskové organizace ve světě

Vedení a finanční řízení neziskových organizací v České republice je často spojeno s nekvalifikovanými pracovníky, kteří se dané činnosti věnují proto, že ji mají rádi. U menších sportovních klubů je tento fakt evidentní. Podívejme se nyní prostřednictvím autorů Nickels a McHugh (s. 587, 1999) na podobný problém ve světě.

Neziskové organizace mají podobný problém. Nedostatek zkušených manažerů, kteří dobře rozumí finančnímu řízení a jsou schopní pro tyto organizace sehnat dostatečný objem finančních prostředků. Přitom například ve Spojených státech amerických tvoří neziskové organizace v celkovém rozpočtu dvojnásobek stavebního průmyslu. Jsou zde samozřejmě zahrnuty všechny neziskové organizace, nejen sportovní.

Neziskový sektor velmi úzce souvisí se ziskovým soukromým sektorem. Toto propojení je nutné k zajištění finančních toků do sportovních klubů a dalších organizací.

„Nezisková organizace potřebuje čtyři základní věci. Potřebuje plán, marketing, lidi a hlavně peníze.“ konstatuje Drucker (s. 53, 1992). Plán je velmi důležitý. Je nutné sestavit plán činnosti organizace, její zaměření a místo činnosti. Marketing je nejen o komunikaci se zákazníky, ale hlavně o komunikaci s vlastními členy. Je opět důležité, aby byl v organizaci člověk schopný komunikace. Lidé se v neziskové organizaci liší od ziskového sektoru.

Nezisková organizace, například sportovní klub, nemá své zákazníky, ale všichni lidé okolo klubu jsou jeho členové a pracovníci. Očekává se od nich, že se budou aktivně účastnit chodu organizace. Pro chod organizace je velmi podstatné sestavení rozpočtu. Detailní přehled příjmů a hlavně výdajů je pro úspěšné fungování organizace klíčovou záležitostí.

Závěrem této kapitoly lze říci, že neziskové organizace – sportovní kluby, nadace, charity, občanská sdružení – mají všude stejné problémy. Nedostatek kvalifikovaných lidí, kteří by zajišťovali chod organizace. Zajišťování finančních zdrojů funguje ve všech zemích podobně, organizace se musí spoléhat na soukromý sektor, stát a na vlastní zdroje.

3 Představení klubu

V této kapitole se budeme nejdříve zabývat stručným představením házené. Později přejdeme k házenkářskému klubu Liberec Handball. Zmíníme se například o jeho historii či členské základně.

3.1 Charakteristika házené

Dříve než si představíme házenkářský klub jako takový, měli bychom si říci alespoň něco málo o házené. Jde o kolektivní míčový sport, kde proti sobě hrají dvě družstva. Každé družstvo má v poli 6 hráčů a jednoho brankáře. Hrací plocha má tvar obdélníku o rozměrech 20 x 40 m, před každou brankou o rozměrech 3 x 2 m je vyznačené šestimetrové území – brankoviště, v němž se smí pohybovat pouze brankář. Základní hrací doba je 2 x 30 minut s desetiminutovou přestávkou v poločase, přičemž mladší věkové kategorie mají hrací dobu zkrácenou. Již od názvu házená můžeme odvodit pravidlo hraní s balonem pouze rukama, tzn., že balon se nesmí dotknout dolních končetin. Účelem hry je, stejně jako u většiny míčových sportů, vstřelit větší počet branek než soupeř.

Jde o sport ne příliš známý, což je škoda, protože házená je atraktivní pro diváky svou rychlostí, dravostí, herními kombinacemi a vysokým počtem branek.



Obrázek č. 2 – Logo Liberec Handbal

3.2 Historie sportovního klubu Liberec Handball

Historie Liberec Handball se váže k roku 2004. Do této doby trénovala chlapecká i dívčí družstva házenkářů a házenkářek na venkovním hřišti TJ Lokomotiva Liberec. V roce 2004 se chlapecký oddíl od TJ Lokomotiva Liberec oddělil a stal se samostatným občanským sdružením.

Myšlenka odstoupení byla ve vidině zlepšení dostupnosti finančních zdrojů, které neposkytovala TJ Lokomotiva v potřebné výši. Všechny finance, které tehdejší TJ dostávala na podporu sportu, dělila mezi mnoho jiných sportů spadajících pod tuto organizaci. Často se stávalo, že finanční obnos, který házenkářskému oddílu náležel, se použil na jiné investice TJ. Dalším důvodem byl pocit „svázaných rukou“ při pokusech o vývoj (pokrok) vpřed v různých směrech. Chlapecká část házenkářského oddílu byla tehdy tvořena družstvy starších dorostenců, starších žáků a minižáků. Největším impulzem pro samostatnost a odstoupení od TJ byla výstavba sportovní haly na základní škole Dobiášova. Tehdejší podmínky pro trénování na TJ Lokomotiva Liberec nebyly příliš vhodné především kvůli hráčské přípravě na venkovním hřišti. Proměnlivost počasí způsobovala mnohá omezení při vytváření tréninkových plánů a sportovní přípravy. Sportovní výkonnost družstev proto nestoupala tak rychle, jak bylo zapotřebí. Aby se liberečtí házenkáři mohli rovnat ostatním celkům, bylo zapotřebí najít vhodnější prostředí na trénování. Podařilo se nám dohodnout dlouhodobou spolupráci se základní školou Dobiášova, která přislíbila možnost využití prostor areálu pro tréninkovou a herní činnost.

Tento krok se zanedlouho začal jevit jako velice šťastný. Nejenže svěřenci klubu nyní trénují a hrají ve všech věkových kategoriích, ale došlo také k výraznému zvýšení hráčské úrovně, což mělo za následek postupy dorosteneckých kategorií do celorepublikových soutěží. Tyto úspěchy můžeme zdůvodnit kromě kvalifikovaných trenérských výsledků také skvělým (a v České republice výjimečným) sportovním areálem, který „vyrostl“ na pozemku ZŠ Dobiášova a stal se tak naším novým zázemím.

I finanční stránka házenkářského klubu zaznamenala pokrok. Ačkoliv klub byl úplně nový a nezkušený ve věcech finančního řízení, pokryl veškeré náklady související se sezónou a nedošlo k žádným problémům se splatností závazků. Do další sezóny tedy klub vstoupil s čistým štítem a mohl se těšit na další sportovní úspěchy svých svěřenců. Manažerské vedení klubu se později naučilo podávat žádosti na dotace z kraje a města, začalo spolupracovat se sponzory, a tím si zajistilo potřebné dodatečné finance pro chod klubu.

V současné době má klub obsazeny všechny věkové kategorie, tj. přípravku a minižáky, mladší žáky, starší žáky, mladší dorostence, starší dorostence a muže. Přípravka a minižáci hrají v Severočeské soutěži, ve které se nedělá umístění v tabulce. Je to z důvodu všeobecně zastávaného názoru, že v této kategorii by si děti měly jen hrát v podstatě pro radost a nehonit se za výsledky. Důležité je především vybudovat v dětech kladný vztah k házené. Mladší a starší žáci se účastní soutěží v Severočeské oblasti, kde se pravidelně umísťují na předních místech tabulky. Mladší dorostenci hrají první dorosteneckou ligu, kde se setkávají s nejlepšími mužstvy z Čech. Starší dorostenci hrají druhou dorosteneckou ligu, která také zahrnuje celé Čechy. Muži se v předešlé sezóně neudrželi ve druhé lize. Nyní hrají v Severočeské oblasti a vyčkávají, až dorostou mladší hráči, kteří doplní jejich řady, aby mohli společně bojovat o návrat do vyšší ligové soutěže.

3.3 Členská základna Liberec Handball

V sezóně 2008/2009 tvořilo členskou základnu 111 členů. Z tohoto počtu bylo 18 trenérů a vedoucích družstev, 8 funkcionářů, 18 rozhodčích a 100 hráčů. Některé z funkcí se samozřejmě prolínají.

Hráčská základna skýtala 13 členů z přípravy, 23 minižáků, 14 mladších žáků, 12 starších žáků, 11 dorostenců mladších, 13 starších a 13 mužů. Ne všichni členové však byli aktivně zapojeni do sezóny. Máme na mysli hlavně družstvo mužů, které bylo reálně menší.

Liberecký klub si dal za cíl rozšíření základny rozhodčích. To se mu zdařilo a získal k osmi rozhodčím s licenci "C" dalších deset rozhodčích, kteří se učí řídit utkání.

Tým trenérů byl tvořen 18 lidmi. Čtyři z nich měli druhou nejvyšší trenérskou licenci "B", dvanáct licenci "C" a dva trenéři, kteří licenci zatím žádnou neměli.

Funkcionářskou činnost zastávalo osm členů. Šlo o předsedu klubu, dva místopředsedy, tři členy dozorčí komise a další funkcionáře.

4 Analýza hospodaření klubu LH

V této části práce se budeme zabývat představením a podrobnou analýzou finanční stránky libereckého sportovního klubu Liberec Handball. Popíšeme příjmy a výdaje, provedeme podrobné rozdělení do konkrétních podskupin. K rozdělení a přehledu o výdajích a příjmech nám poslouží tabulky a grafy. Nejprve analyzujeme příjmy a v druhé polovině rozebereme výdaje. Konkrétně si ukážeme, jakou část financí z rozpočtu spotřebovávají jednotlivé věkové kategorie a na jaký účel. To nám následně poslouží ke zhodnocení současného stavu hospodaření a tím i k vypracování návrhů na zlepšení finanční situace klubu.

4.2. Příjmy sportovního klubu LH

Příjmy SK lze rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní patří ty příjmy, které si sportovní klub zajistí z vlastních financí. Tím máme na mysli např. členské příspěvky. Ostatní příjmy získané např. z dotací nebo sponzoringem řadíme do vnějších finančních zdrojů klubu. V níže uvedeném představení v tabulkách získáme přehled o všech finančních tocích, které směřují do pokladny libereckého chlapeckého házenkářského klubu. Nalezneme tam například procentuelní rozdělení a konkrétní sumy peněz.

4.2.1 Celkové příjmy klubu

Příjmy sledovaného sportovního klubu můžeme rozdělit do tří hlavních skupin. Ty jsou znázorněny v tabulce č. 1 a grafu č. 1. Protože jsme malý klub a sport, ve kterém se pohybujeme, nepatří mezi nejpobulárnější, je velmi těžké sehnat peníze na provoz.

Náš klub nevlastní žádné sportovní nemovitosti, jako například haly nebo hřiště, a proto je slovo provoz možná zkreslující. Provozem tedy myslíme zabezpečení herních činností a aktivit s tím spojených. Zároveň náš klub nemá možnost získávat finance například z pronájmu prostor.

Většinu příjmů pokrýváme z členských příspěvků a příspěvků na soustředění. Kromě výše zmíněných příspěvků je do celkové částky zahrnut i příspěvek na vícedenní turnaj, ale ten tvoří jen nepodstatnou část. Dohromady tyto částky tvoří 78% všech příjmů, což vyjadřuje sumu 271.500,- Kč, která, jak si v další části práce uvedeme, by vystačila na pokrytí hlavní náplně klubu, sportovní činnost.

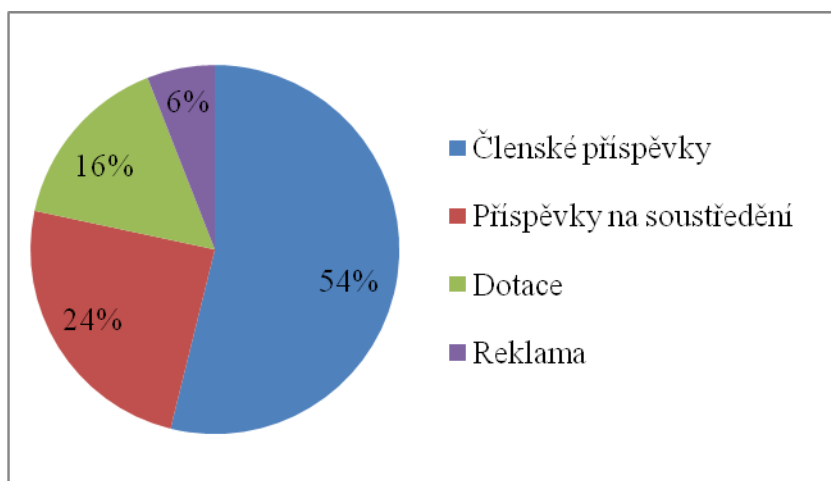
Menšinové příjmy jsou dotace z Libereckého kraje a ze Statutárního města Liberce. Těch se nám pro tuto sezónu podařilo sehnat v celkové výši 79.000,- Kč. Tato celková suma

se skládá ze tří částek, přičemž ta největší z nich je za projekt Liberecké školní ligy miniházené. Vzhledem k vypsaným grantům z Libereckého kraje a Statutárního města Liberec považujeme tento celkový obnos za uspokojivý. Rozbor dotací nalezneme v kapitole 4.2.3.

Posledním příjmem je příjem z reklamy. Tento dodatečný zdroj financí pro sezónu 2008/2009 představoval pouhých 6 % všech příjmů sportovního klubu. Ve vyhodnocení příjmů se jistě o této částce 30.000,- Kč budeme zmiňovat, protože klub má možnosti zvýšit tuto sumu.

Příjmy	Částka v Kč	% z příjmů
Členské příspěvky	271.500,-	54
Příspěvky na soustředění	123.500,-	24
Dotace	79.000,-	16
Reklama	30.000,-	6
Celkem	504.000,-	100

Tabulka č. 1 – Příjmy klubu



Graf č. 1 - Procentuální rozdělení příjmů

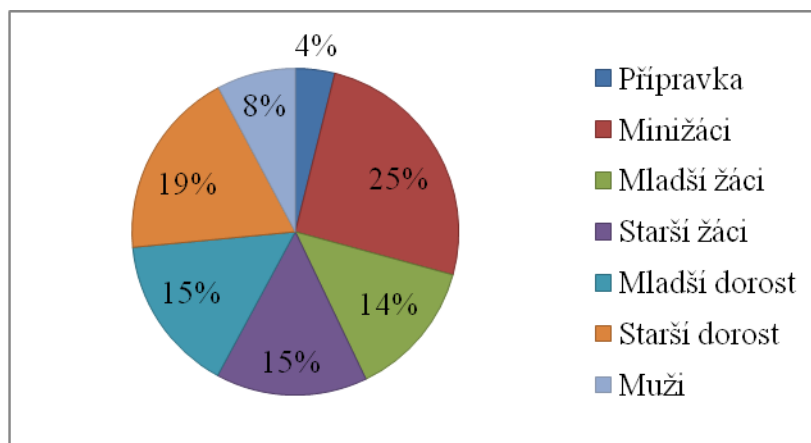
4.2.2 Rozbor příspěvků

Členské příspěvky v našem klubu tvoří největší část ze všech finančních zdrojů. Výše ročního příspěvku hráče (schválená výkonným výborem) je závislá na věku sportovce a na věkové kategorii, do které sportovec spadá. Přípravka, skládající se z hráčů ve věku do šesti let, platí 1.000,- Kč za rok. Minižáci ve věku do 11 let, mladší žáci ve věku do 13 let a starší žáci ve věku do 15 let platí sníženou částku příspěvku 3.500,- Kč ročně. Starší členové klubu, tj. mladší dorostenci, starší dorostenci a muži platí částku ročního příspěvku 4.000,- Kč. Částku a procenta příjmů nám znázorňuje tabulka č. 2 a graf č. 2.

I přes to, že mají minižáci sníženou výši příspěvků, tvoří největší část finančního příjmu. Opakem jsou muži, kteří tvoří s výjimkou přípravy, část nejnížší. Vše je samozřejmě závislé na počtu hráčů v jednotlivých věkových kategoriích. Postupem času proto můžeme předpokládat přelévání finančních zdrojů z nižších kategorií do vyšších. To vše bude z důvodu narůstajícího věku hráčů.

Příjmy	Částka v Kč	% z příjmů
Přípravka	10.000,-	4
Minižáci	80.000,-	25
Mladší žáci	35.000,-	14
Starší žáci	38.500,-	15
Mladší dorost	40.000,-	15
Starší dorost	48.000,-	19
Muži	20.000,-	8
Celkem	271.500,-	100

Tabulka č. 2 – Členské příspěvky



Graf č. 2 – Procentuální rozdělení členských příspěvků podle družstev

4.2.3 Dotace a granty ze státního rozpočtu

Sportovní kluby mají možnost čerpat ze tří druhů dotací na regionální úrovni. Prvním způsobem jsou dotace ze Sportovního fondu Statutárního města Liberce. Město vypisuje každý rok pět dotačních programů ve dvou kolech. Přímě našeho klubu se týkají dotace na pravidelnou činnost, které jsou odvozeny od počtu členů mládeže. Druhou možností čerpání je program na veřejné sportovní akce, případně náborové akce pro veřejnost. Obou programů klub využívá.

Druhým poskytovatelem dotací na regionální úrovni je Krajský úřad a programy vedené odborem školství, mládeže, tělovýchovy a sportu. Struktura programů je podobná, opět pravidelná činnost a významné či veřejnosti přístupné akce. Klub pravidelně podává žádosti o dotace a granty do těchto programů.

Třetím a posledním zdrojem dotací může být Euroregion Nisa. Tato instituce rozděluje peníze Evropské unie, které jsou určeny na projekty příhraniční spolupráce. V minulosti klub několik projektů realizoval s házenkářským klubem ze Žitavy. Projekty jsou však velmi náročné na dokumentaci a vyúčtování.

Náš klub získal z dotací na pravidelnou činnost z kraje 15.000,- Kč a z města sumu 19.000,- Kč. Největší finanční díl z dotací v klubu jsme čerpali na projekt Liberecké školní ligy miniházené. Byla to částka 45.000,- Kč.

4.2.4 Sponzoring

V této kapitole jsme vyšli z analýzy doplňujících příjmů. Všechny tři příjmy od sponzorů byly získány na základě uzavření smlouvy o reklamě (o dílo). To znamená, že za poskytnuté finanční zdroje společníci požadovali protislužbu, která by zviditelnila jméno jejich firmy a dostala se tak do povědomí všech členů a příznivců našeho klubu. Všichni tři sponzoři přispěli do našeho rozpočtu stejnou částkou 10.000,- Kč. Jako protislužbu jsme jim nabídli a ve smlouvě uvedli reklamu na mikínách, mantinelech kolem hřiště a zveřejnili loga na našich internetových stránkách. Příklad smlouvy o reklamě je umístěn v přílohách.

4.3 Výdaje klubu

V této části se budeme zabývat výdaji sportovního klubu. Podrobně rozebereme všechny výdaje spojené s chodem, následně je rozčleníme do tabulek a grafů, popíšeme jejich strukturu a podstatu vysvětlíme. Nejprve je rozdělíme podle druhu a věkových kategorií, následně je podrobně rozčleníme na výdaje za pronájem, klubovou pokladnu a jednotlivá družstva.

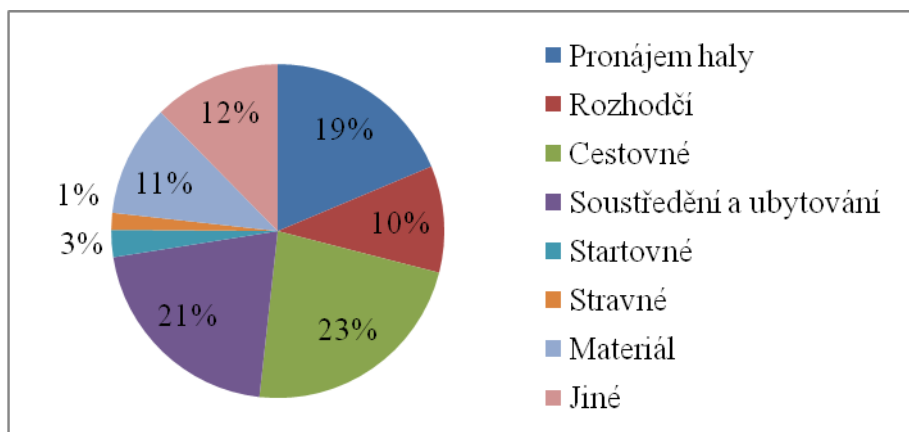
4.3.1 Přímé a nepřímé výdaje

Do přímých výdajů zahrneme ty, jejichž účelem je zabezpečit sportovní činnost. Do této kategorie spadají především náklady na pronájem haly, soustředění, cestovné, odměny rozhodčím a jejich stravné.

Do nepřímých výdajů zařadíme ostatní výdaje sportovního klubu. Jsou to výdaje na hospodářskou činnost, provoz sportovního klubu, investice a ostatní (v tabulce č. 4 a grafu č. 4 pod názvem jiné, materiál). Druhy výdajů klubu znázorňují tabulka č. 3 a graf č. 3.

Výdaje	Cena v Kč	% z výdajů
Pronájem haly	107.681,-	19
Rozhodčí	59.629,-	10
Cestovné	131.274,-	23
Soustředění a ubytování	119.555,-	21
Startovné	15.200,-	3
Stravné	9.408,-	1
Materiál	62.596,-	11
Jiné	71.459,-	12
Celkem	576.802,-	100

Tabulka č. 3 - Celkové výdaje klubu



Graf č. 3 – Procentuální rozdělení celkových výdajů

4.3.2 Rozdělení výdajů podle družstev

Srovnání nákladů mezi jednotlivými družstvy poskytuje graf č. 4 a tabulku č. 4.

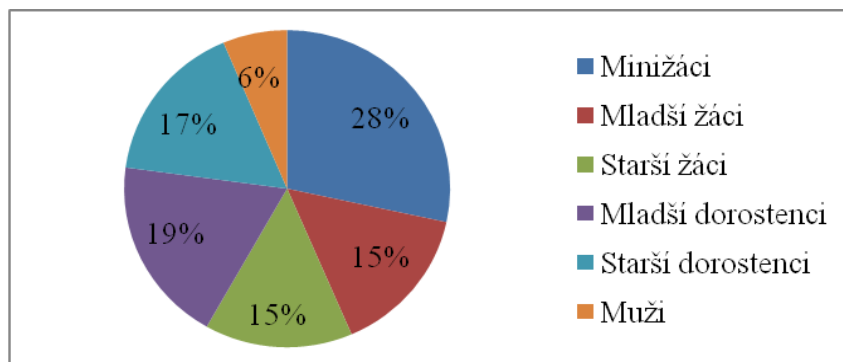
Začneme těmi nejmenšími, tj. družstvy přípravky a minižáků. Tyto věkové kategorie jsou spojené, proto je příprava vyjádřena s nulovými náklady v tabulce č. 4 nebo není v grafu č. 4 zaznamenána vůbec. Družstvo přípravy má jediný náklad za pronájem, ale protože se při tréninku dělí o halu s minižáky a v této tabulce a grafu nejsou výdaje za pronájem haly zahrnuty, počítají se jako jeden celek k minižákům. Z grafu č. 4 a tabulky č. 4 je vidět, že právě minižáci tvoří největší podíl výdajů, co se družstev týká. Je to dáno největším počtem členů. Díky tomu má družstvo největší náklady na cestovné a ubytování na vícedenních turnajích. Náklady za cestovné by byly ještě mnohem vyšší, kdyby se někteří vstřícní rodiče malých házenkářů nevzdávali cestovného.

Dalšími družstvy s podílem 19% a 17% veškerých výdajů jsou mladší a starší dorostenci. I tato družstva mají větší náklady za cestovné. V jejich případě však nehraje roli počet hráčů, ale spíše větší vzdálenost míst, kde se utkávají se svými soupeři.

Nejnižší náklady představuje družstvo mužů, a to pouhých 7%. Je jich málo a k soupeřům mají nejbližší.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Minižáci	95.677,-	28
Mladší žáci	51.058,-	15
Starší žáci	49.688,-	15
Mladší dorostenci	63.713,-	19
Starší dorostenci	55.526,-	17
Muži	21.612,-	6
Celkem	337.274,-	100

Tabulka č. 4 – Výdaje družstev



Graf č. 4 – Procentuální rozdělení výdajů podle družstev

A) Výdaje družstva minižáků

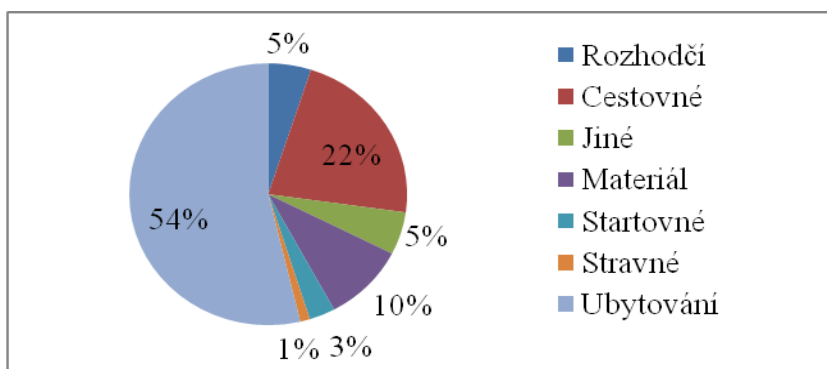
Družstvo minižáků startovalo v ročníku 2008/2009 v soutěži Severočeské oblasti. Této soutěže se účastní kluby z Libereckého a Ústeckého kraje. Soutěž se nehraje jako dlouhodobá a bodovací, hraje se pouze pro radost. Jednotlivé turnaje nemají návaznost. Herní systém byl turnajový. Délka hrací doby byla volitelná. Nejčastěji se však hrálo 2 x 10 minut nebo 1 x 15 minut. Každý klub pořádal jeden turnaj za přihlášené družstvo. Liberec měl družstva přihlášené dvě, a proto pořádal dva domácí turnaje.

Jak je vidět z grafu č. 5, představuje 22 % nákladů cestovné. Místa, kam družstva minižáků dojížděla, jsou vzdálená do 150 km, ale kvůli počtu potřebných aut na převoz dětí, jsou náklady vysoké. Jelikož se družstvo účastnilo dvou vícedenních turnajů v Mělníku a v Zubří, náklady na cestovné opět vzrostly. Ubytování na těchto turnajích a na soustředění v Kořenově byly největším výdajem.

Za sezónu družstvo odehraje přibližně 6 domácích turnajů, kde musí klub zaplatit rozhodčí a ceny. Dále se zúčastní přibližně 8 turnajů mimo Liberec, u kterých se musí uhradit výdaje na cestovné a startovné. Výdaje jsou přehledně zobrazeny v tabulce č. 5 a v grafu č. 5.

Výdaj	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	4.796,-	5
Cestovné	21.231,-	22
Jiné	5.020,-	5
Materiál	9.222,-	10
Startovné	2.900,-	3
Stravné	1.103,-	1
Ubytování	51.405,-	54
Celkem	95.677,-	100

Tabulka č. 5 – Výdaje družstva minižáků



Graf č. 5 – Procentuální rozdělení výdajů družstva minižáci

B) Výdaje družstva mladších žáků

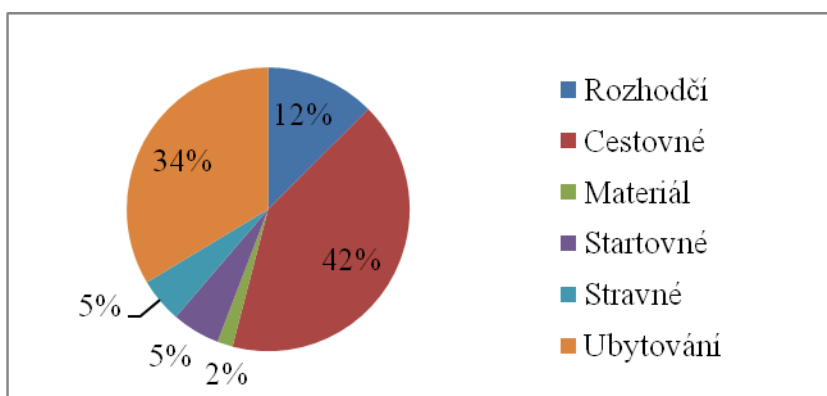
Družstvo mladších žáků startovalo v sezóně 2008/2009 v soutěži Severočeské oblasti. Této soutěže se účastnily kluby z Lovosic, Loun, Žatce, Mostu, Chomutova a Děčína. Soutěž mladších žáků se hrála systémem „každý s každým“ ve dvou kolech (první kolo v podzimní a druhé kolo v jarní části soutěžního ročníku 2008/2009). Hrací doba byla dle pravidel házené 2 x 20 minut s desetiminutovou přestávkou mezi poločasy. Obě družstva musela hrát v každém poločase prvních 5 minut osobní obranu. Po skončení utkání šest hráčů z každého družstva provádělo rychlé útoky, tzv. shot-out.

Z tabulky č. 6 a grafu č. 6 vyplývá, že největší část nákladů byla vynaložena za cestovné. Tato částka představuje cesty na mistrovské utkání a přípravné turnaje. Druhým největším nákladem byly náklady na soustředění v Kořenově.

Během sezóny družstvo odehrálo dvanáct mistrovských zápasů a čtyři přípravné turnaje. Za mistrovské zápasy se platily výdaje za rozhodčí, cestovné a startovné v soutěži Severočeského svazu házené. Přátelské turnaje zahrnovaly výdaje za cestovné, startovné a stravné.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	6.398,-	12
Cestovné	21.211,-	42
Materiál	900,-	2
Startovné	2.800,-	5
Stravné	2.595,-	5
Ubytování	17.154,-	34
Celkem	51.058,-	100

Tabulka č. 6 – Výdaje družstva mladších žáků



Graf č. 6 – Procentuelní rozdělení výdajů družstva mladších žáků

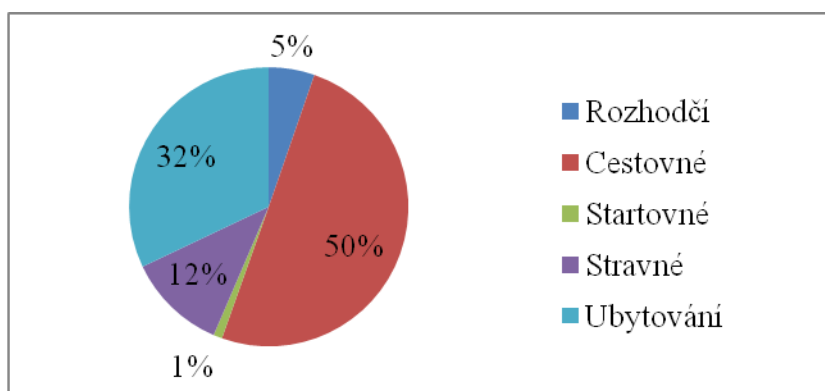
C) Výdaje družstva starších žáků

Družstvo starších žáků startovalo v sezóně 2008/2009 v soutěži Severočeské oblasti. Této soutěže se účastnily kluby z Lovosic, Loun, Ústí nad Labem a Jablonce nad Nisou. Soutěž starších žáků se hrála systémem „každý s každým“ ve dvou kolech (první kolo v podzimní a druhé kolo v jarní části soutěžního ročníku 2008/2009). Hrací doba byla dle pravidel házené 2 x 25 minut s desetiminutovou přestávkou mezi poločasy. Obě družstva musela v každém poločase prvních 5 minut hrát osobní obranu. Po skončení utkání šest hráčů z každého družstva střílelo sedmimetrové hody.

Jak je patrné z tabulky č. 7, také zde tvořila největší náklad doprava. Za sezónu družstvo odehrálo 5 domácích zápasů, kde muselo zaplatit rozhodčí. Zúčastnilo se také čtyř zápasů a čtyř přátelských turnajů mimo Liberec, v němž byly zahrnuty náklady za cestovné. Na dvoudenním přátelském turnaji vznikly náklady za stravné a ubytování. Dále se družstvo účastnilo soustředění v Kořenově, jehož výdaje byly ve výši 15.925,- Kč. Částka 500,- Kč představuje náklad za startovné v mistrovské soutěži Severočeského svazu házené. Přehled o výdajích získáme z tabulky č. 7 a grafu č. 7.

Výdaj	Částka v Kč	% z Výdajů
Rozhodčí	2.634,-	5
Cestovné	24.919,-	50
Startovné	500,-	1
Stravné	5.710,-	12
Ubytování	15.925,-	32
Celkem	49.688,-	100

Tabulka č. 7 – Výdaje družstva starších žáků



Graf č. 7 – Procentuální rozdělení výdajů družstva starších žáků

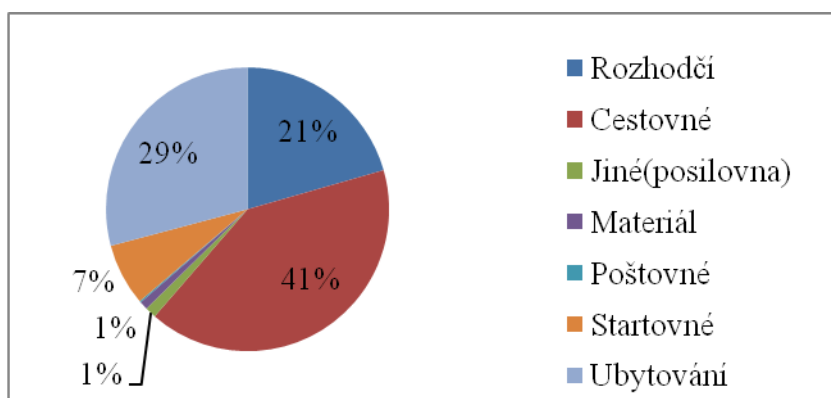
D) Výdaje družstva mladších dorostenců

Mladší dorostenci se účastnili nejvyšší dorostenecké soutěže, kterou tvoří dvanáct nejlepších družstev z Čech. Soutěž mladších dorostenců se hrála systémem „každý s každým“ ve dvou kolech (první kolo v podzimní a druhé kolo v jarní části soutěžního ročníku 2008/2009). Hrací doba byla dle pravidel házené 2 x 30 minut s desetiminutovou přestávkou mezi poločasy.

Největší část nákladů opět představovalo cestovné. Šlo samozřejmě o důsledek velké vzdálenosti k soupeřům. Nejdále družstvo jelo do Třeboně. Dalším velkým výdajem bylo soustředění, které se konalo v Kořenově. Oproti družstvům z mladších kategorií, byly mnohem vyšší náklady na rozhodčí. Výdaje jsou přehledně zobrazeny v tabulce č. 8 a v grafu č. 8.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	13.092,-	21
Cestovné	26.025,-	41
Jiné (posilovna)	810,-	1
Materiál	612,-	1
Poštovné	107,-	0
Startovné	4.500,-	7
Ubytování	18.567,-	29
Celkem	63.713,-	100

Tabulka č. 8 – Výdaje družstva mladších dorostenců



Graf č. 8 – Procentuální rozdělení výdajů družstva mladších dorostenců

E) Výdaje družstva starších dorostenců

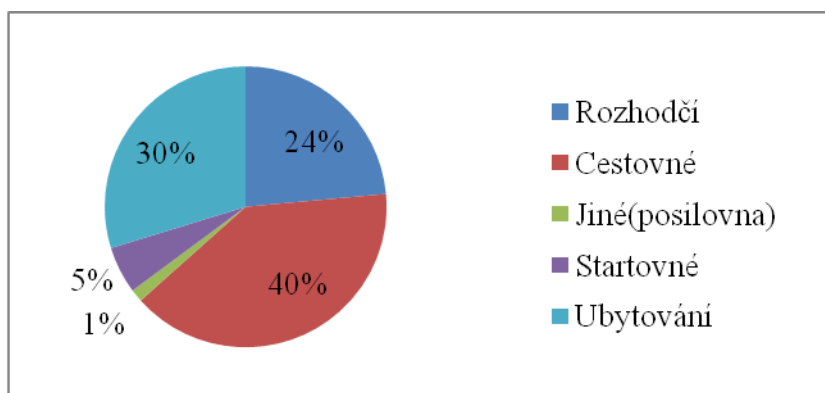
Družstvo starších dorostenců hrálo druhou dorosteneckou ligu v Čechách. Druhé ligy se odděleně účastnilo deset týmů z Moravy a deset týmů z Čech. Soutěž starších dorostenců se hrála systémem „každý s každým“ ve dvou kolech (první kolo v podzimní a druhé kolo v jarní části soutěžního ročníku 2008/2009). Hrací doba byla dle pravidel házené 2 x 30 minut s desetiminutovou přestávkou mezi poločasy.

Výdaje za cestovné představují největší položku. Nejdále jelo družstvo do Starého Plzeňce. V tabulce č. 9 najdeme výdaje za rozhodčí, které vznikaly při domácích utkáních. Ty jsou téměř totožné s výdaji mladších dorostenců. Stejně tak jsou totožné i náklady na soustředění, které se také konalo v Kořenově.

Za sezónu družstvo odehrálo devět domácích zápasů, ve kterých muselo vyplácet rozhodčí, a devět zápasů mimo Liberec, kde muselo platit cestovné. Přehled o výdajích nalezneme v tabulce č. 9 a grafu č. 9.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	13.072,-	24
Cestovné	22.140,-	40
Jiné (posilovna)	810,-	1
Startovné	3.000,-	5
Ubytování	16.504,-	30
Celkem	55.526,-	100

Tabulka č. 9 – Výdaje družstva starších dorostenců



Graf č. 9 – Procentuální rozdělení výdajů družstva starších dorostenců

F) Výdaje družstva mužů

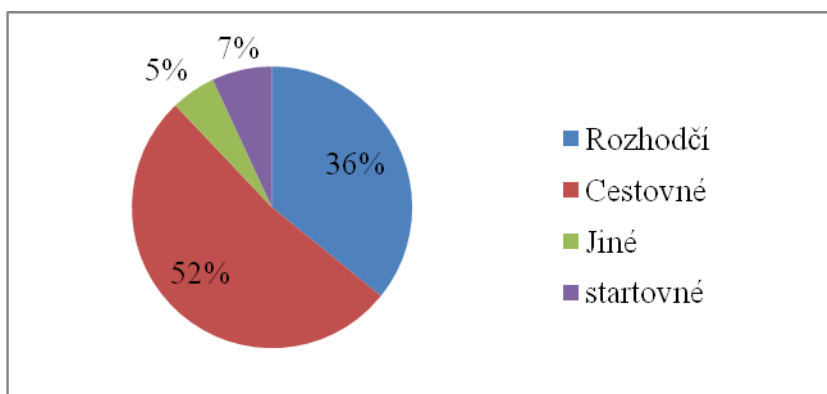
Družstvo mužů hrálo soutěž v oblasti Severočeského svazu házené. Jeho soupeři byly Jablonec, Děčín, Varnsdorf, Česká lípa a Most. I v této soutěži se hrálo systémem „každý s každým“, a to dvoukolově (první kolo v podzimní a druhé kolo v jarní části soutěžního ročníku 2008/2009). Délka zápasu byla 2 x 30 minut s desetiminutovou přestávkou mezi poločasy.

Nejvzdálenější soupeř tohoto družstva mužů byl z města Mostu. Zbylí soupeři byli relativně blízko. Proto měli nejstarší liberečtí házenkáři nejmenší výdaje za cestovné. Další výdaje představovali rozhodčí a startovné v Severočeské soutěži. Několikrát do roka je také potřeba kompletně vyčistit palubovku od Trimony, což je pomocný lepidlový prostředek, který házenkáři používají, aby jim nevypadával míč z ruky. Protože muži používají ke hře Trimonu nejvíce, pořizují prostředky k čištění. Náklady na ně jsou přiřazovány jejich družstvu.

Za sezónu družstvo mužů odehrálo čtyři zápasy mimo Liberec a čtyři zápasy na domácí půdě, kde vznikly náklady za cestovné a za rozhodčí. Přehled o výdajích družstva mužů najdeme v tabulce č. 10 a grafu č. 10.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	7.745,-	36
Cestovné	11.248,-	52
Jiné	1.119,-	5
startovné	1.500,-	7
Celkem	21.612,-	100

Tabulka č. 10 – Výdaje družstva muži



Graf č. 10 – Procentuální rozdělení výdajů družstva muži

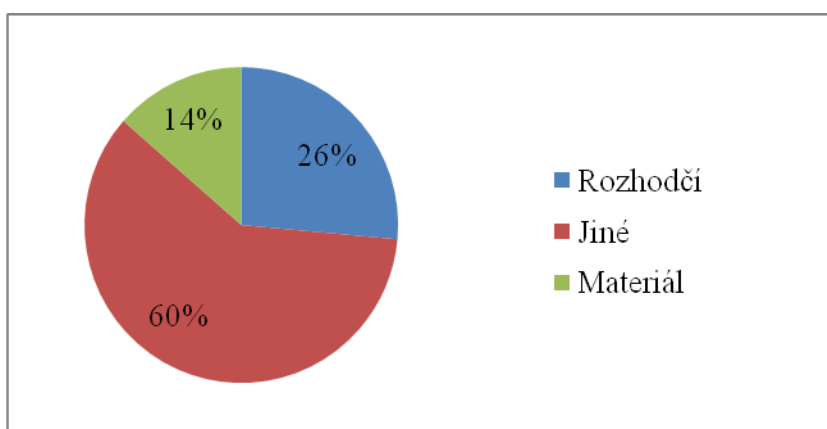
4.3.3 Výdaje na Libereckou školní ligu v miniházené

Liberecká školní liga v miniházené je projekt, který začal vznikat v roce 2006 na Konferenci mládeže Českého svazu házené. Klub Liberec Handball se rozhodl aplikovat tuto myšlenku v Liberci. Jde o zjednodušenou formu házené s mírnějšími pravidly a na zmenšeném hřišti. Tento projekt se začal vyvíjet za jediným účelem, získat touto náborovou akcí členské základny děti z druhých až pátých tříd základních škol. Tyto děti se setkávají a měří své síly na turnajích organizovaných klubem LH, čímž se tento sport zviditelnil na veřejnosti. Dnes se účastní této ligy v Liberci deset základních škol. Dohromady jde o dvacet týmů složených z poloviny dětí druhé a třetí třídy a poloviny čtvrté a páté třídy.

Největší náklady na tento projekt máme v tabulce č. 11 a grafu č. 11 znázorněny jako jiné výdaje. Tyto výdaje obnáší například nákup zmenšených branek vyrobených speciálně pro tuto hru. Rozhodčími jsou hráči z vlastních řad klubu s licenci rozhodčích, kterým se platí odměna. Posledním nákladem je pořízení materiálu. Jako materiál si v této souvislosti představíme ohodnocení hráčů při turnajích. Nejčastěji šlo o sladkosti.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	11.892,-	26
Jiné	27.000,-	60
Materiál	6.074,-	14
Celkem	44.966,-	100

Tabulka č. 11 – Výdaje projektu Liberecké školní ligy v miniházené



Graf č. 11 – Procentuální rozdělení výdajů projektu Liberecké školní ligy v miniházené

4.3.4 Pronájem haly

Z grafu č. 12 a tabulky č. 12 můžeme odvodit, jak byla využívána hala a venkovní hřiště pro trénování a mistrovská utkání. Jsou v něm zahrnuty celkové, fixní i variabilní náklady.

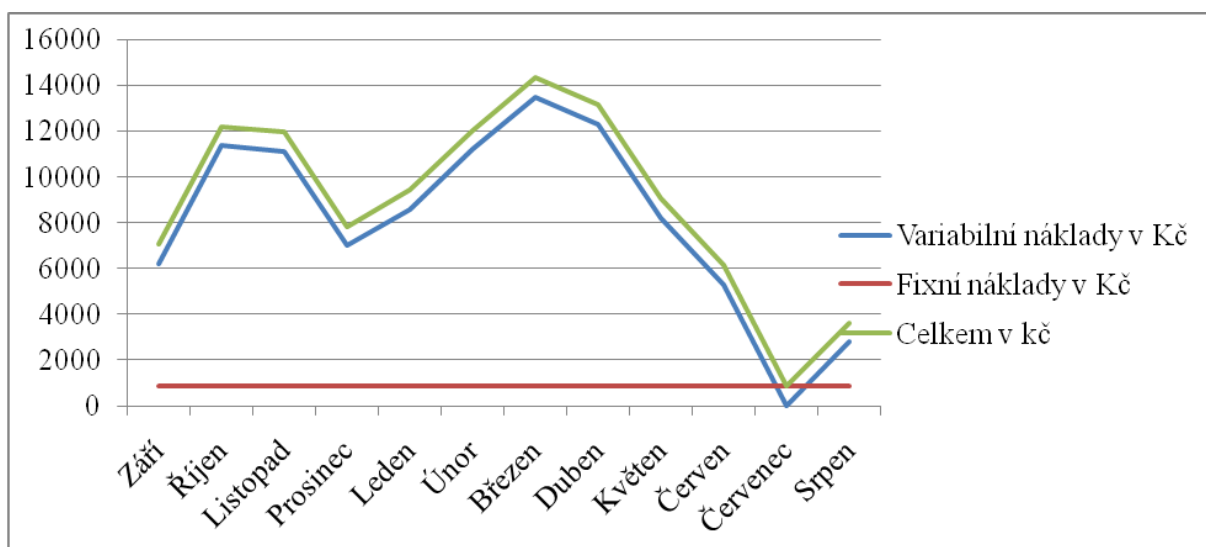
Fixní náklady obsahují poplatky za vodu, elektřinu a pronájem prostor, ve kterých jsou umístěny kancelář a sklad pro pomůcky. Tyto fixní náklady nám znázorňuje vodorovná křivka v grafu č. 12 a hodnota 838,- Kč v tabulce č. 12.

Průběh křivky variabilních nákladů popisuje průběh roční házenkářské sezóny. V tomto grafu je vidět začátek sezóny v měsíci září a její průběh až do srpna.

Můžeme z něj vyčíst, jak se postupně zvyšovaly náklady v průběhu konce září a začátku října. V tomto časovém úseku probíhala veškerá příprava na venkovním hřišti, což není tolik finančně náročné. Na přelomu září a října se začalo trénovat v hale. Dále se konala domácí mistrovská utkání a turnaje tzv. Liberecké školní ligy. Tím nám náklady vzrostly na částku 11.375,- Kč a přetrvávaly až do konce podzimní části sezóny v měsíci listopadu.

Měsíce	Variabilní náklady v Kč	Fixní náklady v Kč	Celkem v Kč
Září	6.225,-	838,-	7.063,-
Říjen	11.375,-	838,-	12.213,-
Listopad	11.125,-	838,-	11.963,-
Prosinec	7.000,-	838,-	7.838,-
Leden	8.600,-	838,-	9.438,-
Únor	11.200,-	838,-	12.038,-
Březen	13.500,-	838,-	14.338,-
Duben	12.300,-	838,-	13.138,-
Květen	8.200,-	838,-	9.038,-
Červen	5.300,-	838,-	6.138,-
Červenec	0	838,-	838,-
Srpen	2.800,-	838,-	3.638,-
Celkem	97.625,-	10.056,-	107.681,-

Tabulka č. 12 Výdaje za pronájem prostor



Graf č. 12 – Časové rozdělení výdajů za pronájem prostor

V prosinci byly tréninky omezeny pro odpočinek po odehraném podzimním období. Náklady se tak snížily na částku 7.000,- Kč. Od měsíce ledna jsme začali s přípravou na následující jarní sezónu stejně jako v měsíci září. Protože jsme po celou dobu trénovali v hale, jsou tyto náklady vyšší než před sezónou podzimní. V únoru byla pořádána přátelská utkání a turnaje, čímž se částka za pronájem v tomto měsíci vyšplhala na částku 11.200,- Kč.

V březnu jsme zaznamenali nejvyšší náklady za celý rok. Ve výsledné sumě 13.500,- Kč je zahrnut pronájem haly na tréninky, domácí utkání a turnaje Liberecké školní ligy.

Na přelomu měsíců dubna a května je zachycen pokles nákladů způsobený počasím. Příznivé počasí nám umožnilo trénovat venku, a tak i snížit náklady až na 8.200,- Kč. Zápasy se však hrály v hale. Měsíc červen už představuje jen venkovní tréninky zcela bez používání haly. Každý rok je v červenci pauza a netrénuje se vůbec, náklady jsou proto nulové.

Poslední zobrazený měsíc je srpen. V tomto období probíhá především zpočátku fyzická příprava před další herní sezónou. Odjíždí se na soustředění do nedalekého Kořenova. Náklady za tuto akci již nejsou do grafu zahrnuty. Jsou součástí nákladů jednotlivých mužstev.

Celkové náklady znázorňují součet fixních a variabilních nákladů. Najdeme je také v grafu č. 12 a tabulce č. 12.

4.3.5 Klubová pokladna

V níže uvedené tabulce č. 13 a grafu č. 13 nalezneme všechny výdaje klubu, které nejsou zahrnuty do nákladů družstev a nákladů za pronájem sportovního areálu. Jsou zde zahrnuty především investice do materiálního vybavení, školení trenérů, náklady házenkářských nadějí, tedy tréninky nadějných jedinců a náklady za poskytnuté služby (např. pojištění, internetové stránky klubu).

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Camp h. n.	4.456,-	5
Internet	8.197,-	10
Jiné	270,-	0
Cestovné	4.500,-	5
Materiál	1.804,-	2
Míče	5.950,-	7
Trička	17.250,-	20
Pojistné	5.380,-	6
Potisk triček	8.480,-	10
Telefon	5.840,-	7
Vybavení učitelé	12.450,-	14
Závěsy na branku	12.304,-	14
Celkem	86.881,-	100

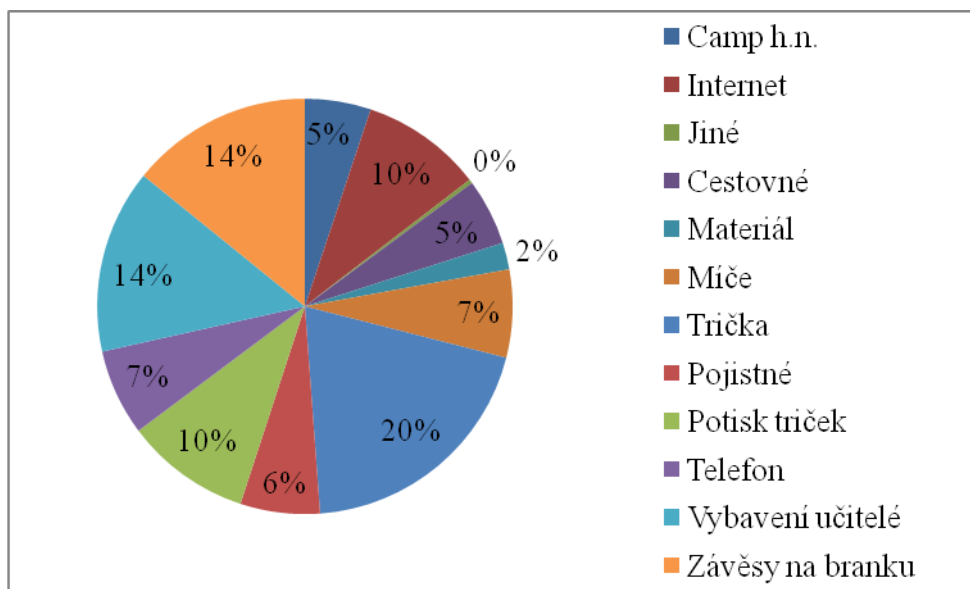
Tabulka č. 13 Výdaje klubové pokladny

Největším nákladem byla investice na prezentaci klubu na veřejnosti v podobě oddílových triček. Představují dohromady 30% z těchto výdajů. Investice do prezentace dále zahrnovala i internetové stránky našeho klubu, která činila 10%. Další investicí, která by se také z části dala chápat, jako investice do prezentace klubu byla investice do vybavení pro učitele tělesné výchovy na základních školách. Jedná se o odměnu za spolupráci při projektu Liberecké školní ligy v miniházené, ve kterém tito učitelé přiváděli děti prvního stupně na turnaje a naplňovali při této akci trenérskou činnost. Ve spolupráci s dodavatelem sportovního oblečení značky Erima si tak učitelé objednali produkty v hodnotě 14% výdajů, obsažených v klubové pokladně.

Jako investici budeme brát i náklady na cestovné za účelem školení trenérů pořádané v Novém Veselí na Moravě. Tohoto školení se účastnili trenéři SK a učitelé základních škol spolupracující na projektu Liberecká školní liga miniházené. Školení bylo zaměřené právě

na trénování dětí prvního stupně základních škol, které se účastní na turnajů Liberecké školní ligy v miniházené.

Poslední investicí byl Camp házenkářských nadějí. Zbylé náklady připadají na pořízení materiálu a vybavení pro potřebu SK. Kromě výše zmíněných nákladů spotřebovaly finanční zdroje také služby, jako např. pojistné a telefonní linka. Vše nalezneme tabulce č. 13 a grafu č. 13.



Graf č. 13 – Procentuální rozdělení výdajů klubové pokladny

5 Zhodnocení a doporučení pro hospodaření

V této kapitole zhodnotíme celkové veličiny příjmů a výdajů klubu a zaměříme se na doporučení pro budoucí sezóny. Z rozpočtu vyčleníme strukturu příjmů, která je nutná pro udržení chodu klubu a na základě toho stanovíme, jaké mohou být maximální výdaje. Dále sestavíme návrh rozpočtu pro následující sezónu a doporučení pro vedení a kontrolu údajů o finančních tocích.

Rozpočet za sezónu 2008/2009		Příjmy	Výdaje
		Částka v Kč	Částka v Kč
Minizáci a příprava	Celkem	144.500,-	95.677,-
Mladší žáci	Celkem	53.400,-	51.058,-
Starší žáci	Celkem	50.000,-	49.688,-
Mladší dorostenci	Celkem	60.700,-	63.713,-
Starší dorostenci	Celkem	66.400,-	55.526,-
Muži	Celkem	20.000,-	21.612,-
Klubová pokladna	Celkem	109.000,-	239.548,-
	Celkem	504.000,-	576.822,-

Tabulka č. 14 - Rozpočet za sezónu 2008/2009

V této tabulce je souhrnně znázorněn rozpočet analyzované sezóny. Najdeme zde jen základní rozdělení příjmů a výdajů. Podrobný rozpočet je umístěn v přílohách bakalářské práce.

5.1 Zhodnocení příjmů klubu Liberec Handball

Liberec Handball disponuje v současné době třemi zdroji příjmů.

Prvním z nich jsou členské příspěvky. Ty tvoří 78 % všech příjmů, vyjádřeno v penězích 395.000,- Kč. Tyto příjmy jsou složeny z členských příspěvků, plateb na soustředění a příspěvků na vícedenní turnaje.

Dalším zdrojem jsou dotace ze státního rozpočtu. Prostřednictvím Libereckého kraje a Statutárního města Liberec klub získal na pravidelnou sportovní činnost a Libereckou školní ligu miniházené celkem 79.000,- Kč, což tvoří 16% celkových příjmů klubu.

Zbýlých 6% a tedy 30.000,- Kč tvoří výnosy smluv o reklamě. Tato částka je velmi nízká a v celkových příjmech hraje malou roli.

Celkem byly příjmy klubu 504.000,- Kč.

5.2 Zhodnocení výdajů klubu Liberec Handball

Při hodnocení finančních toků klubu jsme vyčlenili výdaje, které jsou bezpodmínečně nutné pro zajištění chodu sportovního klubu a financování herní sezóny. Jsou to náklady za pronájem prostor (haly a venkovního hřiště), za rozhodčí na domácích mistrovských zápasech a turnajích, cestovné na mistrovské zápasy a turnaje konané mimo Liberec a zaplacení poplatků za start v soutěžích ČSH. V sezóně 2008/2009 bylo na tyto nutné výdaje vynaloženo 254.122,- Kč. Podrobný přehled těchto výdajů je uveden v tabulce č. 15.

Další nezbytnou aktivitou před zahájením herní sezóny je soustředění, které se konalo v Kořenově na Pardubických chatách. Bez soustředění před sezónou, je sportovní připravenost hráčů na velmi nízké úrovni. Důsledkem by mohlo být, že po zhoršení hráčské výkonnosti, čímž by klub ztratil sponzory. My naopak potřebujeme sehnat sponzorů více, a proto je soustředění velmi důležité. Náklady na tuto akci představovaly částku 94.835,- Kč, tato suma peněz však byla součástí členských příspěvků.

Podrobný přehled těchto výdajů je uveden v tabulce č. 15.

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Rozhodčí	46.305,-	13
Cestovné	91.636,-	26
Startovné ČSH	8.500,-	3
Pronájem	107.681,-	31
Soustředění	94.835,-	27
Celkem	348.957,-	100
Zbývá k úhradě	227.845,-	

Tabulka č. 15 - Nejnutnější výdaje na sportovní činnost klubu v sezóně 2008/2009

Příjmy	Částka v Kč	% z příjmů
Dotace	79.000,-	35
Reklama	30.000,-	13
Zůstatek z příspěvků	46.043,-	20
Zůstatek z min. Let	72.802,-	32
Celkem	227.845,-	100

Tabulka č. 16 - Krytí ostatních nákladů

Jedná se tedy o náklady, které jsou nutné k zajištění minimální aktivity klubu, pokud se bude účastnit pouze mistrovských soutěží, nikoli dalších přátelských a přípravných utkání a turnajů. Z analýzy příjmů vyplývá, že tyto náklady je klub schopen plně pokrýt z členských

příspěvků uvedených v tabulce č. 1 a 2., přičemž stále bude existovat zůstatek ve výši asi 46.043,- Kč.

Díky této analýze je zřejmé, že z celkových výdajů ve výši 576.822,- Kč po odečtení 348.957,- Kč zbývají výdaje ve výši 227.845,- Kč. Ty byly pokryty z příjmů z reklamy, příjmů z dotací a grantů ze státního rozpočtu a ze zůstatku členských příspěvků. Dále byl použit zůstatek z minulé sezóny ve výši 72.802,- Kč.

Detailní přehled zdrojů na zaplacení zbývajících výdajů je uveden v tabulce č. 16.

Celkově bylo tedy hospodaření klubu v sezóně 2008/2009 schodkové ve výši 72.802,- Kč. Musíme však vzít v úvahu, že náklady na jednu herní sezónu představují výdaje od srpna do července následujícího roku a účetním obdobím je jeden kalendářní rok. Ztráta, která v naší analýze vzniká, je tak pokryta zůstatkem z konce sezóny 2007/2008, která je součástí účetní uzávěrky za rok 2008. Nicméně i tak lze konstatovat, že sezóna byla ztrátová o částku, která je výše uvedena.

5.3 Doporučení pro příští sezóny

V této kapitole doporučíme klubu Liberec Handball strukturu příjmů a výdajů, která by měla být dostatečná pro pokrytí všech sportovních aktivit. Nejprve se zaměříme na stranu výdajů, poté na stranu příjmů, které musí výdaje pokrýt.

5.3.1 Doporučení pro výdaje klubu

V analýze sportovního klubu Liberec Handball jsme nenalezli výdaje, které by byly neopodstatněné nebo přímo zbytečné. Výdaje vznikají na základě sportovní činnosti a lze tedy pouze diskutovat o tom, jak jsou prospěšné přípravné a přátelské turnaje a zápasy. To je největší oblast, kde by klub mohl ušetřit. Jelikož jsou však tyto sportovní akce důležité pro kvalitní sportovní přípravu, nelze je příliš omezovat.

Výdaje na pronájem haly a okolních kancelářských prostor jsou fixní a v období jedné sezóny jsou velmi podobné. Náklady na soustředění jsou pokryty přímo členskými příspěvky určenými na soustředění, takže jsou zcela hrazeny členy samotnými.

Způsoby, jakými lze docílit snížení výdajů, jsou zrušení nákupu triček s potiskem nebo uhrazení výdajů členy klubu. Tento nákup nás stál 25.700,- Kč. Také závěsy na branky se nekupují každou sezónu, a proto se s tímto výdajem v příštím roce počítat nebude. Jde o částku 12.300,- Kč. Dále jsme rozhodli, že u družstva minižáků zrušíme dvoudenní turnaj

v Zubří a místo toho uspořádáme více turnajů domácích. Tyto turnaje nám po odečtení startovného zvýší výdaj za pronájem, ale zároveň sníží výdaj za cestovné, stravné a ubytování. Toto rozhodnutí nám přinese úsporu přibližně 25.000,- Kč.

V oblasti výdajů klubu nelze obecně říci, kolik by výdaje měly být. Naopak se musíme zaměřit na stranu příjmů, které musí být schopny dané výdaje pokrýt v celé výši. Rozpočet na sezónu 2008/2009, který je umístěn v přílohách, byl schodkový ve výši 72.802,- Kč. S penězi nebylo plýtváno, proto bude nutné zajistit účinnější a silnější financování klubu, aby byl rozpočet vyrovnaný. Návrh výdajů na následující sezónu nalezneme v tabulce č. 17.

5.3.2 Doporučení pro příjmy klubu

Jelikož jsme v analýze hospodaření klubu došli k závěru, že klub vykázal za sezónu 2008/2009 ztrátu, bude nutné pro příští ročníky zajistit lepší financování a tedy větší finanční zdroje. Níže zmíníme několik základních doporučení.

A) Zvýšení členských příspěvků

Klub by měl alespoň udržet velikost členské základny nebo se pokusit o její rozšíření. Jelikož je výše dotací závislá na počtu členů mládežnických kategorií, měl by klub nejen rozšířit své řady, ale také být schopen mládež udržet i s přibývajícím věkem. Platí pravidlo, že čím více aktivních a sportujících členů bude klub mít, tím větší bude zdroj z členských příspěvků. Členské příspěvky tvořily v této sezóně 78%. Zvýšení příspěvků by v tomto případě znamenalo značný nárůst finančních příjmů. Proto navrhujeme zvýšení příspěvků o 500,- Kč. U přípravky z 1.000,- Kč na 1.500,- Kč, u žákovských družstev z 3.500,- Kč na 4.000,- Kč a u starších družstev z 4.000,- na 4.500,- Kč. Tento krok bude mít za následek zvýšení příjmů z členských příspěvků u přípravky o 5.000,- Kč, u žákovských družstev o 21.900,- Kč a u starších družstev o 13.500,- Kč. Výsledná suma tak bude o 40.400,- Kč vyšší, než je současná výše členských příspěvků.

Spočítaly jsme, kolik stojí členy návštěva tréninků v sezóně. Bereme v úvahu, že člen má možnost návštěvy tří tréninků za týden, týdny v měsíci počítáme čtyři a měsíců je deset. Tzn. 120 tréninkových jednotek za sezónu. Vydělíme současnou výši členských příspěvků počtem tréninkových jednotek a z toho nám vyplývá, že v žákovských kategoriích stojí jeden trénink jednoho člena přibližně 30,- Kč a u starších 34,- Kč. Po zjištění cen jiných aktivit, jako jsou například fitness centrum, bazén, spinning atd., nám vyšlo, že průměrné měsíční

předplatné vyjde přibližně na 700,- Kč. Za deset měsíců dojdeme k částce 7.000,- Kč. Při srovnání členských příspěvků bude naše cena i po zdražení stále velice seriózní.

Obdobným způsobem navrhujeme i zvýšení příspěvků na soustředění z 2.300,- Kč na 2.500,- Kč. Tímto způsobem dojde k navýšení příjmů o dalších 9.000,- Kč.

B) Vyhledávání sponzorů

Managementu klubu by se měl velmi pozorně zaměřit na sponzorování a smlouvy o reklamě. Jelikož většina firem, které mají zájem o reklamu ve sportu, už nějaký sport podporují, bude potřeba usilovně vyhledávat nové potenciální partnery. Je nutné zaměřit se hlavně na rodiče členů klubu, dále oslovit majitele firem, případně zaměstnance společností s nabídkou spolupráce. Tato oblast však nebude jednoduchá hned z několika důvodů. V době ekonomické krize většina společností velmi omezuje podporu sportu. I pro velké a populární sporty je stále náročnější získat potřebné finanční zdroje. Tímto se dostáváme k druhému zásadnímu problému. Házená je v České republice bohužel okrajový sport, který není pro sponzory příliš atraktivní, a tudíž do něj tolik neinvestují.

I přesto je však možné se o tento způsob financování pokusit a zvýšit tak současný podíl z 6% minimálně na 15%. Tím by byl v podstatě pokryt schodek rozpočtu.

C) Projekt na čerpání grantů z Euroregionu Nisa

Určitým příslibem dodatečných finančních zdrojů je práce na dotacích z programu Euroregion Nisa, který rozděluje peníze získané z Evropské unie. Při obnovení spolupráce s nedalekou Žitavou můžeme čerpat finance z Evropských dotačních programů. Například uspořádání turnaje s účastí českých a německých házenkářských klubů nám po řádném vyúčtování a vyplnění formulářů může přinést zajímavé finance. Dotace z Libereckého kraje a Statuárního města Liberec nebude možné příliš zvýšit, jelikož již nyní čerpáme téměř ze všech fondů a peněz ve státním rozpočtu na podporu sportu bohužel ubývá.

Návrh příjmů na následující sezónu nalezneme v tabulce č. 18.

5.3.3 Rámcový rozpočet na sezónu 2009/2010

V této části představíme rozpočet na příští sezónu, ve kterém objasníme aplikovaná doporučení z předcházející kapitoly. Kapitola je rozdělena do dvou podkapitol, kde jsou znázorněny strana výdajů a strana příjmů.

A) Výdaje v sezóně 2009/2010

V níže uvedené tabulce č. 17 je podrobně znázorněno, jaké změny ve výdajích nastaly u jednotlivých družstev a klubové pokladny. Jednotlivé sumy jsme pro přehlednost zaokrouhlili. Nejpodstatnější změny oproti minulé sezóně jsou u družstva minižáků a přípravky, kde jsme zrušily dvoudenní turnaj v Zubří. Tím se snížily výdaje za cestovné a ubytování a zároveň se zvýšil výdaj za pronájem v hale, vzniklý při zvýšení počtu domácích turnajů. Z klubové pokladny byla odstraněna částka za nákup závesů na brány, který se v další sezóně opakovat nebude. Dále jsme snížili výdaje za trička s potiskem, kde vzniklý výdaj bude uhrazen z části členy klubu. Předpokládané výdaje za trička jsou zahrnuty v celkové sumě na sportovní materiál. Poslední zvýšení výdajů se předpokládá u družstva mužů, kteří se budou účastnit soustředění. V ostatních případech k výrazné změně nedošlo.

Rámcový rozpočet 2009/2010			Výdaje		
Družstva	Účel	Částka v Kč	Družstva	Účel	Částka v Kč
Minižáci a přípravka	Rozhodčí	5.000,-	Mladší dorostenci	Rozhodčí	13.100,-
	Cestovné	13.500,-		Cestovné	26.000,-
	Ubytování	31.000,-		Ubytování	19.000,-
	Startovné	3.000,-		Startovné	4.500,-
	Ostatní	15.000,-		Ostatní	1.500,-
	Celkem	67.500,-		Celkem	64.100,-
Mladší žáci	Rozhodčí	6.400,-	Starší dorostenci	Rozhodčí	13.100,-
	Cestovné	21.500,-		Cestovné	22.000,-
	Ubytování	17.000,-		Ubytování	16.500,-
	Startovné	2.800,-		Startovné	3.000,-
	Ostatní	3.500,-		Ostatní	800,-
	Celkem	51.200,-		Celkem	55.400,-
Starší žáci	Rozhodčí	3.000,-	Muži	Rozhodčí	8.000,-
	Cestovné	25.000,-		Cestovné	12.000,-
	Ubytování	16.000,-		Ubytování	10.000,-
	Startovné	500,-		Startovné	1.500,-
	Ostatní	6.000,-		Ostatní	1.000,-
	Celkem	50.500,-		Celkem	32.500,-
Klub	Pronájem	115.000,-	Klub	Školní liga	45.000,-
	Provoz kanceláře	10.000,-		Sportovní materiál	50.000,-
	Celkem	125.000,-		Celkem	95.000,-
	Celkem	541.200,-			

Tabulka č. 17 – Návrh výdajů pro sezónu 2009/2010

B) Příjmy v sezóně 2009/2010

Aby se rozpočet v další sezóně pohyboval v kladných číslech, museli jsme změnit financování. V doporučeních z kapitoly 5.3.2. jsou uvedené příklady pro zvýšení příjmů v klubu. Tato doporučení jsou aplikovaná v tabulce č. 18. Jednalo se především o zvýšení členských příspěvků a příspěvků na soustředění všech kategorií, což nám výrazně navýšilo příjmy přibližně o 50.000,- Kč. Další předpokládané zvětšení příjmů by měla zajistit lepší spolupráce s partnery. Budeme usilovat o zvýšení příjmů za reklamu z 6 % na 15%. Pokud se nám to podaří, bude stav v příští sezóně přibližně 579.000,- Kč. Přesáhne tak sumu celkových výdajů přibližně o 56.000,- Kč a ty může klub dále investovat do různých sportovních aktivit, finančního ohodnocení hráčů a trenérů nebo materiálního vybavení.

Rámcový rozpočet 2009/2010			Příjmy		
Družstva	Účel	Částka v Kč	Družstva	Účel	Částka v Kč
Minižáci a přípravka	Soustředění	37.500,-	Mladší dorostenci	Soustředění	22.500,-
	Členské příspěvky	121.500,-		Členské příspěvky	45.000,-
	Celkem	159.000,-		Celkem	67.500,-
Mladší žáci	Soustředění	20.000,-	Starší dorostenci	Soustředění	20.000,-
	Členské příspěvky	40.000,-		Členské příspěvky	54.000,-
	Celkem	60.000,-		Celkem	74.000,-
Starší žáci	Soustředění	11.500,-	Muži	Soustředění	10.000,-
	Členské příspěvky	38.500,-		Členské příspěvky	22.500,-
	Celkem	50.000,-		Celkem	32.500,-
Klub	Reklama	75.000,-	Klub	Dotace	79.000,-
	Celkem	75.000,-		Celkem	79.000,-
	Celkem	597.000,-			

Tabulka č. 18 – Návrh příjmů pro sezónu 2009/2010

5.3.4 Doporučení pro vedení a kontrolu údajů o finančních tocích

Úvodem tohoto doporučení bychom měli zmínit důležitost vedení a kontroly údajů o hospodaření klubu. Pro efektivní vedení sportovních organizací je potřeba umět dobře číst z podkladů o účetních operacích. Ty jsou potřebné pro správné rozhodování o budoucím investování a finančním řízení sportovních organizací. Organizace působící v ekonomickém prostředí by si měly výhledově stanovit, jakým způsobem budou zachycovat údaje o finančních tocích v podniku. Máme na mysli skloubení rozpočtu s účetnictvím takovým způsobem, aby spoluvytvářely systém ekonomického řízení.

V analyzovaném klubu se údaje o výdajích vedou v předtištěných účetních knihách. Každé družstvo má svou vlastní knihu. Dále se vede jedna kniha na projekt Liberecké školní ligy v miniházené a další kniha za společnou pokladnu, kde se uvádějí ostatní výdaje za provoz klubu. Následné získávání informací o výdajích v průběhu sezóny je pak časově a realizačně náročné.

Dalším návrhem pro liberecký házenkářský klub je vytvoření systému elektronického zaznamenávání výdajů do tabulek v programu Microsoft Excel. Tabulky by se vedly jednotlivě po měsících, podle družstev, projektů atd. Zachycovaly by všechny doklady včetně jejich účelu. Následně by se tabulky naprogramovaly a výdaje předdefinovaly tak, aby vytvářely sumy za jednotlivě rozdělené výdaje a příjmy. Z těchto sum by se později skládala celková tabulka. Vedení klubu by tímto způsobem získalo přehled o druzích a původu výdajů a příjmů za jednotlivé oddíly z celkové a přehledné tabulky. Příklad pokladní knihy zhotovené v programu Microsoft Excel je umístěn v přílohách bakalářské práce.

Závěr

Na závěr bych rád zhodnotil efektivitu bakalářské práce. Pro rozbor sezóny 2008/2009 v klubu Liberec Handball jsem dostal k dispozici účetní doklady, pokladní knihy družstev, pokladní knihy projektu Liberecké školní ligy miniházené a výpisy z bankovního účtu. Tyto materiály jsem použil k vytvoření tabulek příjmů a výdajů jednotlivých věkových kategorií. Následně jsem se zabýval všemi příjmy v pokladních knihách a ve výpisech z bankovního účtu. Z nich zjištěné skutečnosti jsem uvedl do tabulek a grafů. Došel jsem tedy porovnáním příjmů a výdajů k podrobné analýze, financování a hospodaření klubu. Hlavní cíl práce se mi povedl splnit.

Dílčím úkolem bylo zhodnotit hospodaření klubu. Zjistil jsem porovnáním příjmů a výdajů sezóny 2008/2009, že klub neměl dostatek finančních prostředků na pokrytí nákladů. Potvrdila se tak domněnka funkcionářů klubu. Po konzultaci s vedením klubu jsem dostal ujištění, že klub disponoval kladným zůstatkem z předešlé herní sezóny 2007/2008, který udržel vyrovnaný stav příjmů a výdajů a zabránil dluhům klubu v sezóně 2008/2009.

Nicméně fakt, že stav rozpočtu se pohyboval za sezónu 2008/2009 v záporných číslech, jsem se snažil vyřešit doporučeními pro vedení klubu. Možnosti pro zlepšení financování v budoucích letech a zajištění vyrovnaného hospodaření vidím ve zvýšení členských příspěvků, vyhledání dalších sponzorů a ve vytvoření a podání projektu na čerpání grantů Euroregionu Nisa. Z těchto doporučení vyplynul návrh rozpočtu do další sezóny. Splnil jsem i druhý dílčí cíl. Vytvořil jsem doporučení pro zlepšení přehledu o evidenci příjmů a výdajů v klubu. Manažerský tým tak bude mít v budoucnu snadnější dostupnost informací o druhu a původu všech toků peněz v hospodaření.

Během zpracovávání této práce jsem své znalosti obohatil nejen po stránce teoretické, ale také praktické. Společně s teoretickými informacemi o občanských sdruženích ve sportu jsem se dozvěděl, jakým způsobem a odkud shánět finance pro sportovní kluby a jakými náklady jsou nejčastěji tyto finance spotřebovávány. V praktické části jsem použil teoretické znalosti a uvedl je do praxe při analýze hospodaření. Zároveň jsem se seznámil s účetními doklady a finančním řízením, což mi bude v životě jistě přínosem.

Věřím, že tato práce bude užitečná a pomůže s financováním a hospodařením sportovního klubu Liberec Handball.

Seznam použitých zdrojů

- 1) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1.vyd. Praha : Olympia a. s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150.
- 2) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1.vyd. Praha : East West Publishing Compeny a East West Praha, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- 3) DRUCKER, Peter F. *Managing the non-profit organization*. 1. vyd. New York : HarperColins Publishers, 1990. 235 s. ISBN 0-06-016507-3.
- 4) HOBZA, Vladimír; REKTORČÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sporu*. 1.vyd. Praha : Ekopres, s.r.o., 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 5) LANDA, Martin. *Organizace účetních agend ve firmě*. 1.vyd. Praha : Management press, 2005. 163 s. ISBN 80-7261-123-2.
- 6) NICKELS, William G.; MCHUGH, James M.; MCHUGH, Susan M. *Understanding Business*. 5. vyd. Boston : Irvin/McGraw-Hill, 1999. 776 s. ISBN 0-256-21980-X.
- 7) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1.vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2000. 264 s. ISBN 80-85866-68-4.
- 8) TOPINKA, Jiří; STANJURA, Jan. *Občanská sdružení ve sportu : právní, účetní a daňové problémy*. 1. vyd. Praha : Olympia a. s., 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9.
- 11) EGER, Ludvík. *Západočeská univerzita v Plzni* [online]. 8.6.2008 [cit. 2010-04-14]. Sportovní klub - občanské sdružení. Dostupné z WWW: <<http://juno.fek.zcu.cz/cz/MTGB/Sportovni%20klub.pdf>>.
- 12) CHS [online]. 1.7.2005 [cit. 2010-04-14]. Pravidla házené. Dostupné z WWW: <<http://www.hazena.pb.cz/pravidla.php>>.

- 13) *MŠMT* [online]. 16.4.2009 [cit. 2010-04-15]. Analýza financování sportu v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/tiskove_zpravy/Analyza_financovani_sportu_v_CR_final.pdf>.
- 14) *MŠMT* [online]. 17.9.2009 [cit. 2010-04-14]. Koncepce státní podpory sportu v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/Tiskovy_odbor/koncepce_statni_podpory_sportu_v_CR.pdf>.
- 15) STARÁ, G. *Informační systém Masarykovy Univerzity* [online]. 11.4.2006 [cit. 2010-04-14]. Typologie sportovních organizací. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fsps/js06/t019/Kpr2_zal.pdf>.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Ukázka pokladní knihy

Příloha č. 2 – Ukázka smlouvy o dílo

Příloha č. 3 – Rozpočet za sezónu 2008/2009

POKLADNÍ KNIHA LIBEREC HANDBALL									
Družstvo	družstvo	Pokladník:	pokladník	Měsíc:	Leden	Zůstatek			
Číslo dokladu	Datum	Popis, účel dokladu	Záloha účet	Příjem Příspěvky	Startovné	Cestovné	Výdej Rozhodčí	Jiné	Zůstatek
		Převod z minulého měsíce							0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
									0 Kč
Celkové příjmy:			Celkové výdaje:						0 Kč
Záloha účet	0 Kč	Cestovné	Rozhodčí	Jiné	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Členské příspěvky	0 Kč								
Startovné	0 Kč								

S M L O U V A O D Í L O
č. 01/2010
při zajišťování a provádění reklamy

Objednatel:

Obchodní jméno: **NIELSEN – odborné překlady,
s.r.o.**

Sídlo: Kostelní 10/5
460 01 Liberec

Zastoupený: Mgr. Monikou Součkovou

IČO: 25471295
DIČ: CZ25471295
Bankovní spojení: KB Liberec
číslo účtu 27-80843602870100

Zhotovitel:

Obchodní jméno: **LIBEREC HANDBALL**

Sídlo: Dobiášova 851/5
460 06 Liberec 6 - Rochlice

Zastoupený: Ing. Danem Vrbou –
předsedou sportovního klubu

IČO: 266 72 936
DIČ: Nemí plátce
Bankovní spojení: Volksbank a.s. Liberec
číslo účtu 4200039442/6800
variabilní symbol 08/2008

dále jen „objednatel“ na straně jedné

dále jen „zhotovitel“ na straně druhé

uzavírají

ve smyslu ustanovení § 526 a násl. obchodního zákoníku tuto
smlouvu o dílo při zajišťování a provádění reklamy takto:

1. Předmětem smlouvy je zajišťování a provádění reklamní činnosti zhotovitelem tímto způsobem:
Umístění reklamních znaků na oddílovém oblečení družstva minižáků

„v době jamí části sezóny Liberec Handball“

pořádané oddílem házené v termínu od 1. 3. 2010 do 30. 6. 2010

2. Za účelem splnění výše uvedeného cíle se zhotovitel zavazuje propagovat obchodní jméno a logo objednatele. Konkrétní provedení reklam, jakož i způsob propagace při akci, musí být odsouhlasen zmocněncem objednatele.
3. Objednatel se zavazuje:
za propagační činnost v zájmu objednatele a za práce s tím spojené zaplatit zhotoviteli

odměnu ve výši 20 000 Kč / jednorázově,

která je splatná do 14 dnů od podpisu smlouvy.

4. Tato smlouva se uzavírá na jednorázovou akci.
5. K zajištění operativního styku smluvních stran a kontroly sjednaných podmínek ustanovují smluvní strany tyto zmocněnce:
za objednatele: Monika Součková
za zhotovitele: Měťej Ploch
6. Tato smlouva nabývá platnosti dnem podpisu oprávněných zástupců obou smluvních stran. Její změny, úpravy či doplňky mohou být provedeny pouze písemného dodatku. Smlouva je vyhotovena ve 4 stejnopisech, po dvou vyhotoveních pro každou smluvní stranu.

V Liberci, dne 26. 2. 2010

.....
Za objednatele

.....
Za zhotovitele

Příloha č. 3 – Rozpočet za sezónu 2008/2009

		Příjmy	Výdaje
	Účel	Částka v Kč	Částka v Kč
Minizáci a přípravka	Turnaj zubří	20.000,-	
	Soustředění	34.500,-	
	Členské příspěvky	90.000,-	
	Rozhodčí		4.796,-
	Cestovné		21.231,-
	Jiné		5.020,-
	Materiál		9.222,-
	Startovné		2.900,-
	Stravné		1.103,-
	Ubytování		51.405,-
	Celkem	144.500,-	95.677,-
Mladší žáci	Soustředění	18.400,-	
	Členské příspěvky	35.000,-	
	Rozhodčí		6.398,-
	Cestovné		21.211,-
	Materiál		900,-
	Startovné		2.800,-
	Stravné		2.595,-
	Ubytování		17.154,-
	Celkem	53.400,-	51.058,-
Starší žáci	Soustředění	11.500,-	
	Členské příspěvky	38.500,-	
	Rozhodčí		2.634,-
	Cestovné		24.919,-
	Startovné		500,-
	Stravné		5.710,-
	Ubytování		15.925,-
	Celkem	50.000,-	49.688,-
Mladší dorostenci	Soustředění	20.700,-	
	Členské příspěvky	40.000,-	
	Rozhodčí		13.092,-
	Cestovné		26.025,-
	Jiné (posilovna)		810,-
	Materiál		612,-

	Poštovné		107,-
	Startovné		4.500,-
	Ubytování		18.567,-
	Celkem	60.700,-	63.713,-
Starší dorostenci	Soustředění	18.400,-	
	Členské příspěvky	48.000,-	
	Rozhodčí		13.072,-
	Cestovné		22.140,-
	Jiné(posilovna)		810,-
	Startovné		3.000,-
	Ubytování		16.504,-
	Celkem	66.400,-	55.526,-
Muži	Členské příspěvky	20.000,-	
	Rozhodčí		7.745,-
	Cestovné		11.248,-
	Jiné (čistící prostředky)		1.119,-
	startovné		1.500,-
	Celkem	20.000,-	21.612,-
Klub	Dotace	79.000,-	
	Reklama	30.000,-	
	Školní liga		44.986,-
	Pronájem		107.681,-
	Camp h. n.		4.456,-
	Internet		8.197,-
	Jiné		270,-
	Cestovné		4.500,-
	Materiál		1.804,-
	Míče		5.950,-
	Trička		17.250,-
	Pojistné		5.380,-
	Potisk triček		8.480,-
	Telefon		5.840,-
	Vybavení učitelé		12.450,-
	Závěsy na branku		12.304,-
	Celkem	109.000,-	239.548,-
	Celkem	504.000,-	576.822,-