

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

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

**SPORTOVNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA
FOTBALOVÉHO KLUBU SK KOSMONOSY
SPORTS AND ECONOMIC ANALYSIS OF
FOOTBALL CLUB SK KOSMONOSY**

Bakalářská práce: 2012-FP-KTV- 454

Autor:
Patrik KRAUS

Podpis:

.....

Vedoucí práce: PaedDr. Jindřich Martinec

Konzultant:

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
70	16	5	5	19	4

V Liberci dne: 24. 04. 2012

Čestné prohlášení

Název práce: Sportovní a ekonomická analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy
Jméno a příjmení autora: Patrik Kraus
Osobní číslo: P09000660

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

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/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 24. 04. 2012

Patrik Kraus

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce PaedDr. Jindřichu Martincovi za odborné vedení a cenné rady při tvorbě bakalářské práce. Dále děkuji zástupcům sportovního klubu Kosmonosy, kteří mi poskytli všechny potřebné informace pro kvalitní vypracování práce. V neposlední řadě chci poděkovat svojí rodině, která mě podporovala nejen při tvorbě bakalářské práce, ale po dobu celého studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá sportovní a ekonomickou analýzou fotbalového klubu SK Kosmonosy. V teoretické části je práce zaměřena na postup při založení sportovního klubu a SWOT analýzu. Dále práce poskytuje teoretické informace ohledně ekonomické analýzy sportovních klubů.

Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických postupů pro již zmíněný klub. Práce předkládá zpracování sportovní analýzy, kde jsou v první řadě uvedeny základní informace týkající se historie SK Kosmonosy. V další části jsou provedeny ekonomické analýzy za roky 2006 a 2011. V této souvislosti práce porovnává hospodaření klubu před a po ekonomické krizi. V závěru je sestavena SWOT analýza SK Kosmonosy, ze které jsou předloženy varianty na zvýšení prosperity klubu. Hlavním cílem práce je definovat možnosti zlepšení ekonomické stránky klubu.

Klíčová slova

analýza,

fotbal,

marketing,

sportovní klub,

SWOT analýza,

založení SK.

Annotation

My Bachelor work is dealing with sport and economic analysis of football club SK Kosmonosy. In theoretical part is my work oriented to issue how to establish sport club and to SWOT analysis. Then it provides theoretical information about sports clubs and their economic analysis.

Practical part is oriented to the application of theoretical methods for this club. The work shows prepared sport analysis where first of all basic information about history of SK Kosmonosy are. In the next part economic analysis for years 2006 and 2011 are carried out. Bachelor work compares club management before and after economic crisis. At the end you can find formed SWOT analysis for SK Kosmonosy which shows some variations how to increase club prosperity. The main goal of work is to define some possibilities for better economic situation in the club.

Key Words

analysis,

establish sport club,

football,

marketing,

sport club,

SWOT analysis.

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod	12
1. Cíle práce.....	13
2. Založení sportovního klubu	14
2.1 Občanské sdružení	14
2.1.1 Postup při založení	14
2.1.2 Organizační struktura	17
2.2 Společnost s ručením omezeným.....	18
2.2.1 Legislativní normy.....	18
2.2.2 Organizační struktura	19
2.3 Akciová společnost	20
2.3.1 Legislativní normy.....	20
2.3.2 Organizační struktura	21
3. SWOT analýza	23
4. Ekonomická analýza sportovních klubů v ČR	27
4.1 Příjmy sportovních klubů v ČR	27
4.1.1 Členské příspěvky	28
4.1.2 Příjmy z prodeje hráčů.....	28
4.1.3 Dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů, měst a obcí.....	28
4.1.4 Reklama	31
4.1.5 Sponzoring.....	33
4.2 Výdaje sportovních klubů v ČR.....	35
5. Sportovní analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy	36
5.1 Představení jednotlivých týmů SK Kosmonosy	36
5.2 Historie.....	38
5.2.1 Začátky klubu	38
5.2.2 Obnovení činnosti.....	40
5.3 Rozhovor s prezidentem SK Kosmonosy	42

6. Ekonomická analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy	44
6.1 Ekonomická analýza klubu za rok 2006	44
6.1.1 Příjmy SK Kosmonosy za rok 2006	44
6.1.2 Výdaje SK Kosmonosy za rok 2006	46
6.2 Ekonomická analýza klubu za rok 2011	49
6.2.1 Příjmy SK Kosmonosy 2011	49
6.2.2 Výdaje SK Kosmonosy 2011	51
6.3 Zhodnocení hospodaření v letech 2006 a 2011.....	54
7. Doporučení pro SK Kosmonosy	55
7.1 SWOT analýza SK Kosmonosy.....	55
7.2 Výsledky dotazníkového šetření	58
7.3 Mnou navržená doporučení pro SK Kosmonosy	64
7.3.1 První doporučení	64
7.3.2 Druhé doporučení	65
7.3.3 Třetí doporučení	66
7.3.4 Zhodnocení a výběr finálního návrhu.....	66
Závěr	67
Seznam použité literatury	68
Seznam příloh	70
Příloha 1 Stanovy SK Kosmonosy	I
Příloha 2 Rozhovor s prezidentem SK Kosmonosy.....	III
Příloha 3 Vzor dotazníku.....	VI
Příloha 4 Sponzorský balíček	VIII

Seznam zkratek a symbolů

atd.	a tak dále
č.	číslo
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČR	Česká republika
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FK	fotbalový klub
HDP	hrubý domácí produkt
ISBN	z anglické zkratky International Standard Book Member (mezinárodní standardní číslo knihy)
Kč	Korun českých
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
např.	například
OV	okresní výbor
Sb.	Sbírka zákonů
SK	sportovní klub
SWOT	z anglického Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby)
TJ	tělovýchovná jednota
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	takzvaný
§	paragraf
%	procento

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příjmy SK Kosmonosy 2006	46
Tabulka 2: Výdaje SK Kosmonosy 2006	48
Tabulka 3: Příjmy SK Kosmonosy 2011	50
Tabulka 4: Výdaje SK Kosmonosy 2011	53
Tabulka 5: Doporučený vývoj členských příspěvků v budoucnu.....	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecné schéma občanského sdružení.....	17
Obrázek 2: Obecné schéma akciové společnosti.....	22
Obrázek 3: Graf výdajů státního rozpočtu včetně odvodů loterijních společností do oblasti sportu	29
Obrázek 4: Země Evropské unie – porovnání veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele	30
Obrázek 5: Logo sportovního klubu Kosmonosy.....	36
Obrázek 6: Fotografie hráčů klubu SK Kosmonosy z roku 1910.....	39
Obrázek 7: Odznaky SK Kosmonosy z roku 1962.....	41
Obrázek 8: Procentuální vyjádření příjmů 2006.....	46
Obrázek 9: Procentuální vyjádření výdajů 2006	48
Obrázek 10: Procentuální vyjádření příjmů 2011.....	51
Obrázek 11: Procentuální vyjádření výdajů 2011	53
Obrázek 12: Zařazení respondentů do týmů SK Kosmonosy	59
Obrázek 13: Doba členství respondentů v SK Kosmonosy.....	59
Obrázek 14: Spokojenost respondentů s technickým vybavením SK.....	60
Obrázek 15: Spokojenost mužů s četností tréninků.....	60
Obrázek 16: Spokojenost dorostenců s četností tréninků.....	61
Obrázek 17: Spokojenost mužů s obsahem tréninkových jednotek	61
Obrázek 18: Spokojenost dorostenců s obsahem tréninkových jednotek.....	62
Obrázek 19: Spokojenos hráčů s vedením a hospodařením SK Kosmonosy	62
Obrázek 20: Odpovědi hráčů na možnost přestupu do jiného klubu.....	63
Obrázek 21: Názor hráčů na zvýšení členských příspěvků	64

Úvod

Bakalářské práce nese téma sportovní a ekonomická analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy. SK Kosmonosy je fotbalový klub s dlouholetou tradicí a bohatou historií. V současné době jsou zde družstva od minižáků až po mužstvo dospělých. Sportovní klub Kosmonosy má velice dobrou a rozsáhlou sportovní mládež. Muži hrají 1.B třídu, což je krajská fotbalová soutěž.

Téma bakalářské práce jsem si vybral z toho důvodu, že už téměř šestnáct let aktivně sportuji a o sport se zajímám. Fotbal hraji již 13 let a posledních 5 let jsem členem SK Kosmonosy. Jako člen tohoto sportovního klubu se účastním i členských schůzí, kde se probírají aktivity a hospodaření klubu. V posledních letech je zde stále častěji zmiňována špatná ekonomická situace a to se odráží i ve sportovní stránce oddílu.

Bakalářská práce je rozdělena do sedmi hlavních částí, které se dále dělí do menších podkapitol. V úvodu se práce zaměřuje na cíle práce a dále na založení sportovních klubů. Zde jsou popsány nejčastější právní formy sportovních klubů. V každé formě jsou k nalezení informace ohledně legislativní stránky a organizační struktury dané formy. Třetí část práce překládá teoretické informace ke SWOT analýze. Ve čtvrté části práce jsou k nalezení teoretické informace ohledně ekonomické analýzy sportovních klubů v České republice. Zde se řeší otázka příjmů a výdajů sportovních klubů u nás.

Dále práce přechází do praktické části a je zde provedena sportovní analýza SK Kosmonosy. V této kapitole jsou blíže představeny jednotlivé týmy SK Kosmonosy, dále seznámení s historií klubu a nakonec informace získané z rozhovoru s prezidentem klubu. Šestá kapitola se věnuje ekonomické analýze fotbalového klubu SK Kosmonosy. Zde je provedena analýza příjmů a výdajů za rok 2006 a dále za rok 2011. Díky těmto analýzám dále práce porovnává hospodaření sportovního klubu před tzv. „ekonomickou krizí“ a po ní. Poslední část práce je zaměřena na návržení možností pro zlepšení ekonomické situace. Tyto návrhy vycházejí nejen z ekonomické analýzy, ale i z vypracované SWOT analýzy fotbalového klubu SK Kosmonosy a z dotazníkového šetření mezi hráči klubu.

1. Cíle práce

Hlavním cílem práce je definovat možnosti zlepšení ekonomické stránky fotbalového klubu SK Kosmonosy.

Dílčí cíle:

- Zpracovat sportovní analýzu SK Kosmonosy.
- Zpracovat ekonomickou analýzu klubu v roce 2006.
- Zpracovat ekonomickou analýzu klubu v roce 2011.
- Sestavit SWOT analýzu SK Kosmonosy.

2. Založení sportovního klubu

Obsahem kapitoly bude popis a seznámení se s různými způsoby založení sportovního klubu. Nejdříve založení klubu prostřednictvím občanského sdružení, což je v České republice nejčastější právní forma sportovního klubu. Dále pak skrze obchodní společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. V každé formě jsou popsány legislativní normy a organizační struktury.

2.1 Občanské sdružení

Ze zákona o sdružování občanů vyplývá, že občané mají právo se svobodně sdružovat a nepotřebují povolení státního orgánu, stačí pouze registrace. Tudíž občané mohou zakládat spolky, svazy, sportovní kluby a jiná občanská sdružení. V České republice má téměř 95 % všech sportovních klubů formu občanského sdružení. (Mejstříková, Novotný, 2010)

2.1.1 Postup při založení

Založení občanského sdružení upravuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Pro založení občanského sdružení je zapotřebí vytvoření přípravného výboru. Tento výbor se skládá nejméně ze tří členů, z nichž minimálně jeden musí být starší 18 let. Přípravný výbor sepíše stanovy a poté podává návrh na registraci. Součástí návrhu je příloha se dvěma stejnopisy navržených stanov. (Mejstříková, Novotný, 2010)

„Návrh na registraci musí obsahovat:

- *podpisy členů přípravného výboru*
- *jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob*
- *označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání výboru*
- *text stanov ve dvou vyhotoveních.“* (Mejstříková, Novotný, 2010)

Ministerstva vnitra České republiky (2010) uvádí: „*Stanovy musí obsahovat tyto náležitosti:*

- *název občanského sdružení, který se musí výrazně lišit od názvu právnické osoby, která již vyvíjí činnost na území České republiky, od názvu orgánu veřejné moci České republiky, od názvu mezinárodní organizace, jejího orgánu nebo její instituce a od názvu Evropské unie a jejích orgánů*
- *sídlo (to znamená název obce, poštovní směrovací číslo, číslo popisné, popřípadě název ulice nebo náměstí)*
- *cíl činnosti sdružení*
- *práva a povinnosti členů sdružení*
- *orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení*
- *ustanovení o organizačních jednotkách sdružení (pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem)*
- *zásady hospodaření (rozumí se zdroj příjmů, způsob užití příjmů, kontrola hospodaření a podobně)“.*

Formát a složitost stanov je závislá na předmětu plánované činnosti a na struktuře zakládané organizace. Při přípravě stanov se doporučuje využít služeb právníka. V příloze 1 je ukázka stanov SK Kosmonosy. (Mejstříková, Novotný, 2010)

Písemný návrh registrace lze poslat poštou, nebo podat osobně na Ministerstvo vnitra ČR. Registrací na MVČR vzniká občanské sdružení. Obsahuje-li návrh vady, musí ministerstvo do pěti dnů upozornit přípravný výbor, jinak zahajuje řízení. Ministerstvo může zamítnout registraci sdružení, ačkoliv je po formální stránce vše v pořádku, z několika důvodů. Například ze stanov vyplývá, že se nejedná o občanské sdružení, ale o výdělečnou společnost. Pokud návrh na registraci neobsahuje žádné vady, provede ministerstvo registraci do 10 dnů od zahájení řízení. V této lhůtě zašle ministerstvo zpět zmocněnci přípravného výboru jedno

vyhotovení stanov, kde bude vyznačen den registrace. Pokud ministerstvo odmítne registraci, musí do 10 dnů informovat přípravný výbor, který se může odvolat k Nejvyššímu soudu. Jestliže nedoručí ministerstvo rozhodnutí o odmítnutí registrace zmocněnci do 40 dnů od zahájení řízení, pak vzniká občanské sdružení následujícím dnem a tento den je dnem registrace. (Mejstříková, Novotný, 2010; Ministerstvo vnitra ČR, 2010)

Svolání členské schůze je dalším podstatným bodem při vzniku občanského sdružení. Zde proběhne schválení stanov a volba statutárních orgánů. Pokud stanovy neurčí jinak, tak do vytvoření statutárních orgánů jedná jménem společnosti přípravný výbor. Na ustavující členské schůzi se konstatuje, kdo je zakládajícím členem, popřípadě se přibírají další členové a poté se volí orgány sdružení. Členské schůze se konají pravidelně podle stanov sdružení, obzvláště při volbě výboru nebo jiného orgánu sdružení. Na takové schůzi se vede podrobný zápis, který obsahuje podepsanou prezenční listinu. Zápisy ze schůzí se okopírují a nechají úředně ověřit a jsou jasným důkazem o řádném zvolení orgánů sdružení. Občanské sdružení je povinné vést účetnictví, jestliže vlastní jakýkoliv majetek. Způsob účtování si zvolí sdružení samo, přičemž přechod na jiný způsob je možný pouze na konci roku. (Mejstříková, Novotný, 2010)

Sportovní kluby si volí jako právní formu občanské sdružení z několika důvodů. Občanské sdružení není založeno za účelem podnikání a nemá povinnost tvořit základní kapitál. Předmětem daně z příjmů u těchto subjektů jsou příjmy z činností, kterými dosahují zisku. Dále příjmy z reklam, nájemného a členských příspěvků. Zákon o dani z příjmů § 19 stanovuje příjmy, které jsou od daně z příjmů osvobozeny. (Novotný, 2000; Zahradník 2009)

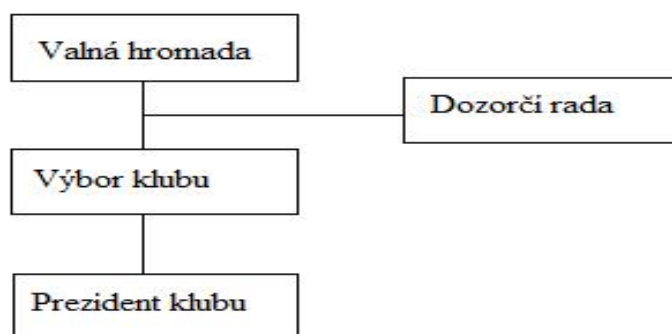
Novotný uvádí: „*U sportovních klubů se jedná o následující příjmy:*

- *přijaté členské příspěvky (členství je založeno na principu dobrovolnosti)*
- *dary a podpory poskytnuté ze zisku jinými fyzickými a právnickými osobami, rovněž i sponzorství, když tyto prostředky nepodléhají ani dani darovací, jsou-li poskytnuty k účelům sportovním a tělovýchovným*
- *příspěvky a granty ze státního nebo obecních rozpočtů na údržbu a provoz tělovýchovných zařízení, na státní reprezentaci, na podporu talentované mládeže aj.*

- *příjem tělovýchovných a sportovních organizací plynoucí z činností, jež jsou naplněním jejich hlavního poslání vyjádřeného ve vlastních stanovách a nemohou být předmětem konkurence s jinými osobami.*“ (s. 94, 2000)

2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura u občanského sdružení se odvíjí od stanov, jakožto základního dokumentu. Zde se organizační struktura projednává na úrovni orgánů klubu. Orgány klubu jsou valná hromada, prezident klubu, výbor klubu a dozorčí rada. Obecné schéma těchto orgánů můžete vidět na následujícím obrázku. (Čáslavová, 2009)



Obrázek 1: Obecné schéma občanského sdružení

Zdroj: (Čáslavová, 2000, s. 56)

Valná hromada sportovního klubu sepisuje zprávu o hospodaření klubu a stavu jeho majetku. Důležitá funkce valné hromady je sestavování rozpočtu klubu pro nadcházející období. Dále se zabývá zprávou dozorčí rady a má právo volit a odvolávat dozorčí radu. Velmi důležitou funkcí valné hromady je také stanovení výše členských příspěvků pro členy klubu a volba členů výrobu klubu. (Čáslavová, 2009)

Prezident klubu má pravomoc svolávat valnou hromadu a to jak řádnou, tak i mimořádnou. Je oprávněn jménem klubu uzavírat pracovně právní vztahy a písemně právní úkony. Neposlední funkcí prezidenta klubu je řízení zasedání výboru klubu. (Čáslavová, 2009)

Úkoly, které nejsou výslovně určeny pro valnou hromadu, projednává a rozhoduje výbor klubu. Další úkoly pro výbor klubu jsou přiděleny valnou hromadou anebo přímo formulovány ve stanovách klubu. (Čáslavová, 2009)

Členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou a její členové provádějí nezávislou kontrolu. Aby byl dodržen princip nezávislosti a kontrola kvalitní, měli by členové dozorčí rady být pouze v tomto orgánu klubu. Tito tzv. revizoři účtů mohou kontrolovat veškeré účetní a finanční operace klubu. Dále sledují stav hospodaření klubu s penězi, právy a majetkem. O všech těchto bodech kontroly podávají zprávu výboru klubu a valné hromadě. Pokud zjistí případné nedostatky, navrhnou nápravná opatření. (Čáslavová, 2009)

2.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost a je zakládána za účelem dosažení zisku a musí tvořit základní kapitál. V České republice má tuto právní formu pouze malé procento sportovních klubů. Jsou to hlavně profesionální sportovní kluby, které mají dostatek finančních prostředků pro založení a působení této kapitálové společnosti.

2.2.1 Legislativní normy

Společnost s ručením omezeným může založit minimálně jedna fyzická osoba nebo jedna právnická osoba. Maximální počet společníků je 50. Tato společnost je založena za účelem zisku a minimální výše základního kapitálu je 200 000 Kč. Z toho každý společník musí vložit minimálně 20 000 Kč. Při založení společnosti musí být splaceno alespoň 30 % z vkladu každého společníka, celkem nejméně 100 000 Kč. Do pěti let od vzniku společnosti se musí splatit celý vklad. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů všech společníků. Společnost s ručením omezeným má povinnost vytvářet rezervní fond ze zisku, jehož výši stanoví společenská smlouva, minimální výše je

však 10 % ze zisku. V případě založení firmy jedním společníkem, se sepisuje zakladatelská listina ve formě notářského zápisu. Jestliže je více společníků, pak se sepisuje společenská smlouva ve formě notářského zápisu. (Doleček, 2012; Šebková, 2012a)

Doleček uvádí: „*Společenská smlouva (zakladatelská listina) musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:*

- *firmu a sídlo společnosti,*
- *určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,*
- *předmět podnikání (činnosti),*
- *výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty zplacení vkladu,*
- *jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,*
- *jména a bydliště členů dozorčí rady, pokud se zřizuje,*
- *určení správce vkladu,*
- *jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník.“ (2012)*

Společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

2.2.2 Organizační struktura

Organizační strukturu u společnosti s ručením omezeným upravuje společenská smlouva (zakladatelská listina). Ve sportu musí s. r. o. dodržovat strukturu orgánů, kterou předepisuje obchodní zákoník. Orgány společnosti s ručením omezeným jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. (Čáslavová, 2000)

Nejvyšší orgánem společnosti je valná hromada, která má řadu důležitých funkcí. Mezi tyto funkce patří schvalování účetní závěrky a rozdělení zisku, případně úhrady ztrát. Schvaluje změny stanov a rozhoduje o úpravě obsahu společenské smlouvy. Další funkce spočívá ve jmenování, odměňování a odvolávání jak jednatelů, tak i dozorčí rady. Také má právo vyloučit společníka v zákoně stanovených důvodech. (Čáslavová, 2009; Šebková, 2012a)

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. Každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně, pokud společenská smlouva nebo stanovy nestanoví jinak. Jedním z úkolů jednatelů je řádné vedení předepsané evidence a účetnictví. Dále vedou seznam společníků a informují je o záležitostech společnosti. (Čáslavová, 2009; Šebková, 2012a)

Dozorčí rada má kontrolní funkci a dohlíží na činnosti jednatelů. Kontroluje údaje, které se nacházejí v obchodních a účetních knihách. Dále přezkoumává účetní závěrku spolu s návrhem na rozdělení zisku, popřípadě vypořádání ztráty. Když společenská smlouva nestanoví jinak, tak jednou ročně podává zprávy valné hromadě. (Čáslavová, 2009; Šebková, 2012a)

2.3 Akciová společnost

Akciová společnost je také kapitálová společnost a je zakládána za účelem dosažení zisku. Musí tedy také tvořit základní kapitál. Podobně jako u společnosti s ručením omezeným využívá tuto právní formu v České republice malé procento sportovních klubů. Opět se jedná hlavně o profesionální kluby s dostatkem finančních prostředků.

2.3.1 Legislativní normy

Akciovou společnost může založit minimálně jedna fyzická osoba nebo jedna právnická osoba. Maximální hranice počtu společníků není stanovena. Minimální výše základního kapitálu bez veřejné nabídky akcií je 2 000 000 Kč (s veřejnou nabídkou akcií 20 000 000 Kč). Nejnižší možný vklad není stanoven, ale součet vkladů musí být vyšší než minimální výše základního kapitálu. Při vzniku firmy musí být splacen vklad ve výši 30 % jmenovité hodnoty akcií plus případné emisní ážio. Celý vklad musí být splacen nejdéle do jednoho roku

od vzniku společnosti. Akcionáři za závazky společnosti neručí. Akciová společnost má povinnost tvořit rezervní fond ze zisku, jehož výše je určena ve stanovách společnosti. Nejméně 20 % z čistého zisku, ale ne však více než 10 % z hodnoty základního kapitálu. (Doleček, 2012; Šebková, 2012b)

Pokud je akciová společnost založena pouze jedním zakladatelem, musí sepsat zakladatelskou listinu ve formě notářského zápisu. Jestliže je více zakladatelů, potom podepisují zakladatelskou smlouvu ve formě notářského zápisu. U akciové společnosti k založení nestačí pouze uzavření zakladatelské smlouvy (zakladatelské listiny). (Doleček, 2012)

Doleček uvádí: „*Proces založení společnosti je ukončen až přijetím rozhodnutí předepsaných zákonem, a to:*

- *rozhodnutí o založení společnosti,*
- *schválení stanov společnosti,*
- *volba orgánů společnosti, jež je podle stanov oprávněna volit valná hromada.“ (2012)*

Jako u společnosti s ručením omezeným i akciová společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

2.3.2 Organizační struktura

Organizační struktura u sportovních klubů, které mají právní formu akciové společnosti, obsahuje valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo a vrcholový management. Tyto orgány nám ukazuje následující schéma:



Obrázek 2: Obecné schéma akciové společnosti

Zdroj: (Čáslavová, 2000, s. 50)

Valná hromada je vrcholný orgán akciové společnosti. Rozhoduje o změně stanov a zvýšení či snížení základního kapitálu, pokud zákon nestanoví jinak. Volí a odvolává členy představenstva a dozorčí rady, jestliže ve stanovách není určeno jinak. Dále rozhoduje o odměnách pro členy představenstva a dozorčí rady. (Čáslavová, 2009; Šebková, 2012b)

Dozorčí rada je kontrolní orgán, který dohlíží na představenstvo a podnikatelskou činnost společnosti. Je oprávněna nahlížet do všech dokladů a zápisů ohledně společnosti a kontrolují správnost účetních zápisů. Dále dohlíží, zda podnikatelská činnost je vedena v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady. (Čáslavová, 2009; Šebková, 2012b)

Představenstvo je řídicí orgán společnosti a je to také statutrní orgán. Řídí chod společnosti a jedná jejím jménem. Pokud zákon nebo stanovy nestanoví jinak, pak představenstvo rozhoduje o veškerých záležitostech společnosti. Právo jednat jménem společnosti má každý člen představenstva, pokud stanovy neurčí něco jiného. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, se zapisují do obchodního rejstříku. (Čáslavová, 2009; Šebková 2012b)

Na úrovni vrcholového managementu se nachází profesionální operativní řízení společnosti. Zde se činnost formuje ke konkrétní povaze činnosti společnosti. Diferenciace organizačních struktur u sportovních klubů nastává při organizování profesionálního managementu. (Čáslavová, 2009)

3. SWOT analýza

Následující kapitola se zabývá teoretickými informacemi ohledně SWOT analýzy. Tato strategická analýza je často používaným nástrojem pro zjištění silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) podniku, či organizace. Prostřednictvím této analýzy se porovnávají a ohodnocují jednotlivé faktory, a také analýza poskytuje podklady pro rozvoj směrů a aktivit organizace. Strategického úspěchu organizace dosáhne maximalizací silných stránek a příležitostí, a minimalizací slabých stránek a hrozeb. (Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Analýza silných a slabých stránek vychází především z vnitřního prostředí organizace a je zaměřena na vnitřní faktory podnikání. Vnitřními faktory podnikání jsou například výkonnost a motivace pracovníků. Faktory silných a slabých stránek podniku jsou ty, které zvyšují nebo snižují jeho vnitřní hodnotu. Jsou obvykle měřeny vnitřním hodnotícím procesem nebo srovnáváním s konkurencí. Každá organizace má jiné silné a slabé stránky. Silná stránka pro jednu firmu může být slabou stránkou druhé firmy. V průběhu vývoje se také může ze silné stránky stát slabá a naopak. (Horáková, 2001; Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Mezi silné stránky podniku, které se organizace snaží maximalizovat, může patřit:

- kvalitní, jedinečné nebo nějak odlišné produkty a služby,
- dobrá finanční situace a zdraví firmy,
- know-how, obchodní značka, tradice značky a reputace,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje, technologie a výrobní procesy poskytující konkurenční výhodu,
- kvalitní marketingový management a speciální marketingové analýzy,
- kvalifikovaná pracovní síla a dobře vyškolený personál,

- umístění organizace a dobré dopravní spojení,
- nízké náklady a kvalitní dodavatelé podniku. (Horáková, 2001; Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Další složkou SWOT analýzy jsou slabé stránky, které se organizace snaží minimalizovat. Může sem patřit:

- nabídka nekvalitních výrobků a služeb,
- zadluženost a špatná finanční situace organizace,
- nedostatečná diferenciací produktů a služeb s ohledem na konkurenci,
- dlouhá doba potřebná pro vývoj a výzkum, špatná výkonnost a efektivita výroby,
- nízká motivace v systému odměňování a nekvalitní personál,
- špatná pověst podniku a slabá obchodní značka,
- chybná propagace a nízká marketingová síla organizace,
- staré výrobní zařízení a konzervativní přístup k inovacím,
- nevyhovující distribuční síť a omezený přístup k distribučním kanálům,
- organizace je nováčkem na trhu,
- špatná dopravní dostupnost a umístění organizace,
- nízká kvalita dodavatelů a vysoké náklady. (Horáková, 2001; Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Analýza příležitostí a hrozeb pochází především z externího, tedy vnějšího prostředí organizace, které podnik nemůže kontrolovat tak dobře. Organizace může příležitosti a hrozby částečně ovlivnit v mikroprostředí například kontrolou dodávek od dodavatelů, ale makroprostředí podnik ovlivnit nemůže nebo pouze minimálně. Externí faktory může podnik alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy (např. konkurence, demografických, ekonomických a politických faktorů vyskytujících se v okolí podniku). Intenzita a míra příležitostí a hrozeb se odvíjí od typu vnějšího prostředí a od faktorů odvětví, ve kterém se organizace nachází. Faktory vnějšího prostředí musí podnik sledovat, vyhodnocovat, reagovat na ně a optimálně využívat příležitosti a minimalizovat hrozby, nejen prostřednictvím jednorázové SWOT analýzy, ale v průběhu celé své existence. (Horáková, 2001; Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Příležitosti se podnik snaží maximalizovat, aby měl co nejvíce možností odlišit se od konkurence. Příležitostmi může být:

- nízká nebo žádná konkurence, ať už domácí nebo zahraniční,
 - snadný vstup na nové trhy, rozvoj a využití těchto trhů,
 - nové možnosti expanze na mezinárodní trhy,
 - vývoj nových výrobků a využití nových trendů v technologiích,
 - organizace může využít programy pro zaškolení pracovníků nebo programy pro podporu podnikání v daném odvětví,
 - možnost oslovit nové segmenty zákazníků nebo využít nové distribuční cesty.
- (Horáková, 2003; Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Hrozby jsou neméně důležitou složkou SWOT analýzy a organizace se snaží minimalizovat jejich vlivy. Můžeme sem zařadit:

- silná konkurence na trhu a možnost volného příchodu zahraničních konkurentů na domácí trhy,
- slabé postavení organizace a neschopnost konkurence na trzích,
- ztráta dobrého jména a ztráta zákazníků,
- změna životního cyklu výrobku a tržní bariéry. (Horáková, 2003; Středoevropské centrum pro finance a management, 2012)

Častou chybou je pochopení SWOT analýzy pouze jako výčet těchto jednotlivých složek. Výčet jednotlivých složek je pouze první krok, po němž následuje analýza silných stránek v závislosti na slabé stránky, na příležitosti, ale i na hrozby. Zkoumání silných a slabých stránek bez ohledu na příležitosti a ohrožení organizaci nestačí. Podnik musí ohodnotit všechny faktory ve vzájemných souvislostech a sledovat silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a ohrožením. Dobře zhodnotit vnitřní podmínky s ohledem na faktory vnějšího prostředí a nalézt optimální spojení. Dále si musí stanovit rizika plynoucí z příležitostí podniku. Prostřednictvím správně provedené SWOT analýzy se podnik snaží získat konkurenční výhodu a nalézt případné mezery na trhu, které může vyplnit. (Horáková, 2001)

4. Ekonomická analýza sportovních klubů v ČR

V této kapitole se práce zabývá teoretickými informacemi ohledně ekonomické stránky sportovních klubů v České republice. Poukazuje na možnosti příjmů a výdajů sportovních klubů, ale i na důležitost marketingu v oblasti dnešního sportu. Pro každý sportovní klub je velice důležité dobré hospodaření. Snahou sportovních klubů je maximalizovat příjmy, minimalizovat výdaje a mít dostatek finančních prostředků na provozování činnosti. Dobrá finanční situace klubu se odráží v jeho sportovních výsledcích. Pokud je sportovní klub po ekonomické stránce úspěšný, je velice pravděpodobné, že se mu bude dařit i po stránce sportovní a naopak.

4.1 Příjmy sportovních klubů v ČR

Příjmy jsou nezbytnou součástí každého sportovního klubu a provozování jeho činnosti. Každá organizace se snaží příjmy maximalizovat, aby měla dostatek prostředků na svou činnost. Příjmy sportovních klubů se dělí na soukromé zdroje a veřejné zdroje. Dotace a příspěvky ze státního rozpočtu spolu se sponzoringem patří mezi veřejné zdroje. Naopak do soukromých zdrojů patří například vlastní hospodářská činnost, členské příspěvky, příjmy z prodeje hráčů, apod.

Mezi hlavní příjmy sportovních klubů v České republice se řadí vlastní činnost klubu, kam patří například členské příspěvky nebo příjmy z prodeje hráčů. Další složkou příjmů jsou finanční prostředky získané prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu. A to poskytované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo z rozpočtu krajů, měst a obcí. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2011a) ve Státní podpoře sportu pro rok 2012 uvádí: „*Od roku 2012 dochází k totální absenci finančních prostředků z výtěžku Sazka, a. s. pro oblast sportu ve výši 1 mld. Kč.*“. Dále do oblasti příjmů zasahuje již zmíněný marketing. V dnešní době je důležitou součástí sportu, například v oblasti sportovní reklamy a sponzoringu.

4.1.1 Členské příspěvky

Příjmy prostřednictvím členských příspěvků jsou u většiny sportovních klubů v České republice nepostradatelnou složkou financování. Především u neprofesionálních klubů s právní formou občanské sdružení. Dříve tomu tak nebylo a Novotný (2000) uvádí, že členské příspěvky u sportovních klubů sdružených v ČSTV v roce 1993 představovaly pouze 5,6 % celkových příjmů. Tyto členské příspěvky jsou osvobozeny od daně a organizace s nimi může nakládat dle svého, pokud stanovy neurčí jinak. Výši a četnost vybírání členských příspěvků si organizace stanoví sama, nejčastěji je to jednou za rok.

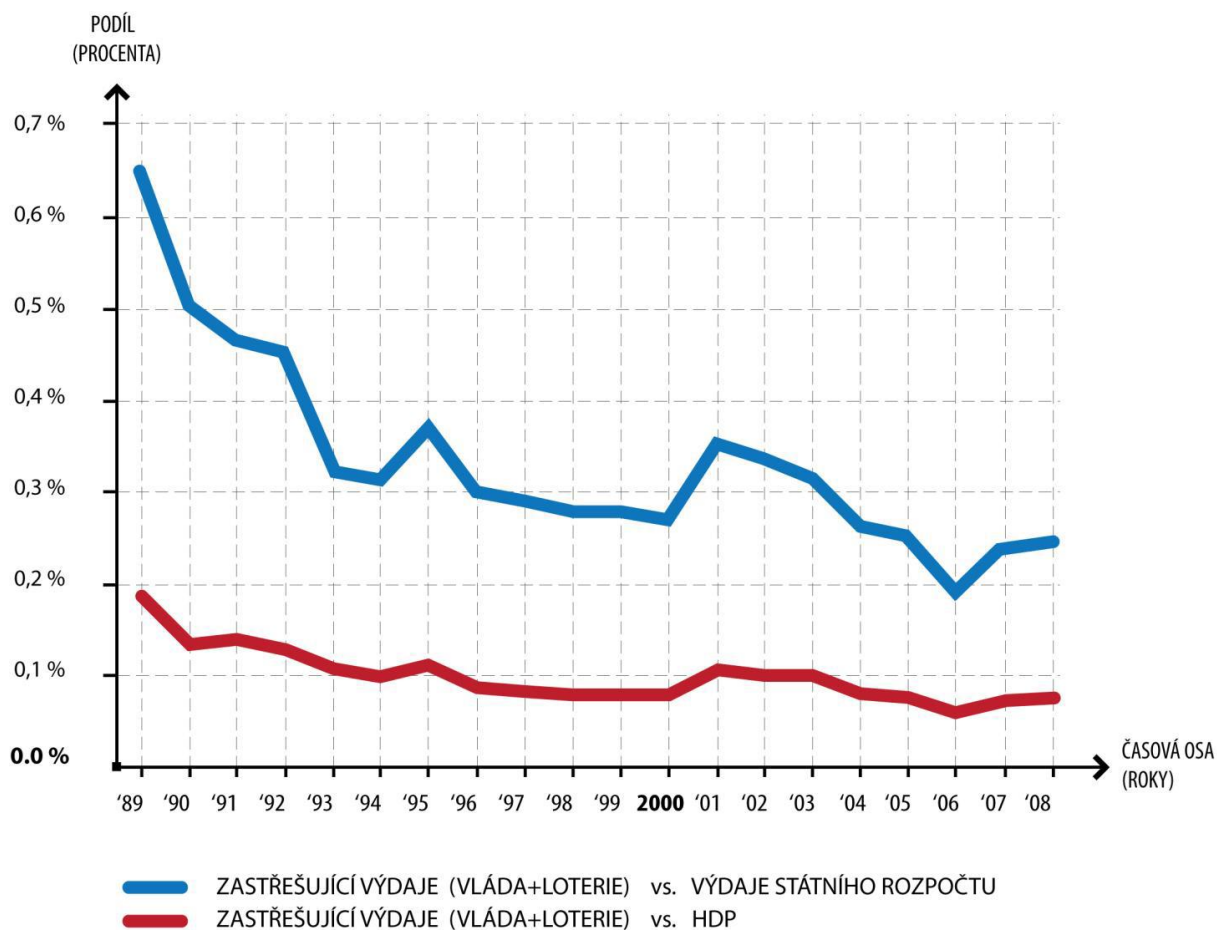
4.1.2 Příjmy z prodeje hráčů

Tento příjem patří mezi soukromé zdroje sportovního klubu. Významnou část rozpočtu může tvořit hlavně u profesionálních sportovních klubů. Obzvláště při prodeji hráče do zahraničních klubů může zajistit velkou část rozpočtu. Z hlediska neprofesionálních klubů už je tento příjem menší i méně častý. Na druhou stranu neprofesionální klub, který disponuje velkou žákovskou základnou a kvalitní přípravou těchto hráčů, může v budoucnu tyto hráče prodávat a zajistit si tak zajímavé příjmy z prodeje hráčů. Investice do mládežnických družstev se tedy vrací nejen po stránce sportovní, ale má využití i po stránce ekonomické.

4.1.3 Dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů, měst a obcí

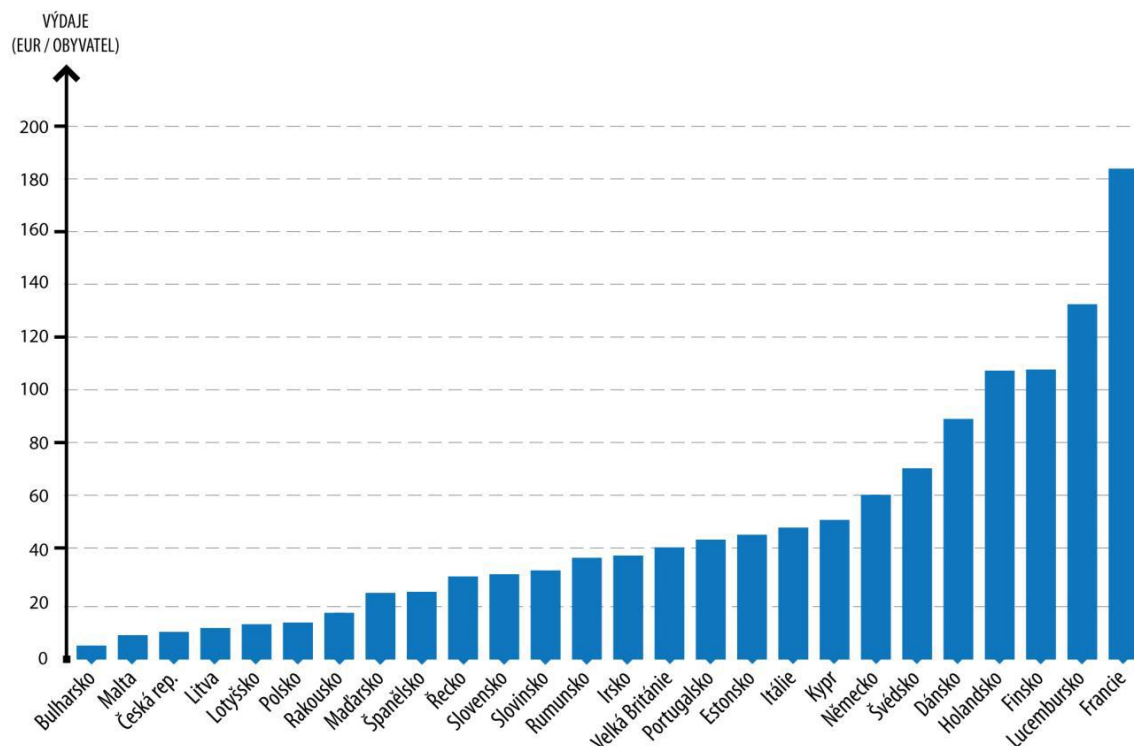
Další položkou příjmů sportovních klubů jsou dotace, které patří do veřejných zdrojů. Aby klub mohl obdržet dotace, musí si o ně zažádat. Jedná se tedy o dotace ze státního rozpočtu poskytované Ministerstvem školství, tělovýchovy a mládeže. Dále sem patří dotace poskytované prostřednictvím krajů, měst a obcí. MŠMT v dokumentu Státní podpora sportu pro rok 2012 uvádí, že předběžný objem financí do sportu ze státního rozpočtu pro rok 2012 je stanoven ve výši 1 828 023 tis. Kč, což je oproti minulému roku pokles o 71 137 tis. Kč. Dále se zde uvádí návrh na financování nového programu s názvem „Organizace sportu“ ve výši cca 300 mil. Kč. Toto je další krok státní podpory v oblasti sportu. V dokumentu MŠMT s názvem „Koncepce státní podpory sportu v České republice“ (2011b) se zmiňuje historicky nejnižší objem financí ve sportu za posledních dvacet let. V porovnání výdajů na podporu

sportu se zeměmi Evropské unie je Česká republika na jednom z posledních míst. Následující dva obrázky (obrázek 3 a 4) popisují výdaje státu do oblasti sportu od roku 1989 do roku 2008 a porovnání výdajů na podporu sportu se zeměmi Evropské unie.



Obrázek 3: Graf výdajů státního rozpočtu včetně odvodů loterijních společností do oblasti sportu

Zdroj: (Analýza financování sportu v České republice, 2009, s. 10)



Obrázek 4: Země Evropské unie – porovnání veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele

Zdroj: (Analýza financování sportu v České republice, 2009, s. 13)

Další dotace jsou z rozpočtu krajů, měst a obcí. Ačkoliv mají kraje, města a obce podle zákona č. 115/2001 Sb. určenou péči o rozvoj sportu na jejich území v rámci jejich rozpočtů, není zde stanovena žádná přímá položka na financování sportu. Je důležité si určit, jaký sport bude v jednotlivých krajích a obcích preferován.

Kraje, města a obce se sami rozhodují, kterému sportovnímu klubu dotací dají a v jaké bude výši. Velice důležitá je tedy komunikace sportovního klubu se zástupci měst, ale i krajů. Sportovní organizace, která má management na dobré úrovni, buduje si dobré vztahy se zástupci města a dobře reprezentuje kraj a město, má větší šanci na přidělení dotace. Důležitým aspektem pro udělení dotací může být i velikost mládežnické základny a její kvalita.

4.1.4 Reklama

Reklama je v dnešní době nepostradatelnou součástí marketingu a managementu v oblasti sportu a může představovat výrazné příjmy pro sportovní organizace. Definice reklamy podle Švandové (2002, s. 57) zní: „*Reklama je placená neosobní komunikace prostřednictvím masových médií*“. Těchto médií, jež reklama využívá, je celá řada (např. televize, rozhlas, tiskoviny a v dnešní době stále častěji internet). V oblasti sportu reklama využívá specifická média prostřednictvím, kterých komunikuje se zákazníky a jedná se o tzv. sportovní reklamu. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Mezi funkce reklamy patří funkce informační, přesvědčovací a upomínací:

- *informační funkce* – je důležitá při uvádění nového výrobku na trh. Tato funkce informuje zákazníka například o způsobu užívání produktu nebo o změně ceny a je důležitá především v prvotních fázích zavedení produktu.
- *funkce přesvědčovací* – je důležitá v oblasti trhu kde nastává velká konkurence. Organizace ji využívají pro upevnění pozice na trhu a přetažení zákazníků od konkurence. Dále se tato funkce využívá pro posílení pověsti dané firmy a snaží se přesvědčit zákazníka k okamžitému nákupu.
- *upomínací funkce* - se využívá u již zavedených výrobků. Především u výrobků ve fázi zralosti a má za úkol připomenout tyto produkty zákazníkovi.

Sportovní reklama nemusí plnit pouze jednu funkci, ale může plnit více funkcí najednou. V dnešní době, kdy sport sledují miliony lidí po celém světě, firmy často využívají sportovní reklamu s cílem oslovit diváky a příznivce sportu, jako potenciální zákazníky. (Čáslavová, 2009; Dědková, Honzáková, 2009)

Čáslavová (2009) zmiňuje pět základních druhů sportovní reklamy, mezi které můžeme zařadit *reklamu na dresech a sportovních oděvech*. Funkcí této reklamy je více seznámit potenciálního zákazníka s firmou nebo přímo s produktem. Dále může také zákazníka informovat o změně image firmy nebo samotného produktu. Tento druh reklamy se vyskytuje ve formě textu nebo loga firmy přímo na dresu sportovce. Působení na diváka je odlišné

u každého sportu a závisí na délce utkání či tréninku. V případě televizního přenosu sportovní akce nebo při poskytování rozhovorů do televize roste účinnost této reklamy. Úspěch reklamy na dresech a sportovních oděvech je závislá na několika aspektech, především na velikosti a obsahu nápisu či loga, ale také na již zmíněném výskytu v televizním přenosu. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Dalším druhem sportovní reklamy je *reklama na startovních číslech*. Její funkcí je větší seznámení potenciálních zákazníků s produktem nebo firmou, ale i informovat zákazníka o jiné image produktu či celé firmy. Při této reklamě je text nebo logo podniku znázorněno přímo na startovním čísle. Právo rozhodovat o způsobu znázornění mají pořadatelé sportovní akce. Účinnost reklamy na startovních číslech roste televizním přenosem nebo uveřejnění fotografie závodníka v jiných médiích. Úspěch se odvíjí od velikosti nápisu či loga firmy a zařazení závodu do televizního přenosu. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Třetím druhem sportovní reklamy je *reklama na mantinelu (pásu)*. Jako předchozí dva druhy i tato sportovní reklama seznamuje potenciálního zákazníka s produktem či firmou, popřípadě se změnou image. Je to velice oblíbený druh sportovní reklamy, který využívá zobrazení textu či loga firmy nejen na mantinelech, ale v dnešní době i na velice oblíbených videopásech. Využití těchto videopásů, které jsou pohyblivé a po určitých intervalech střídají více reklam, je velice časté při fotbalových utkáních. Pro vysokou účinnost a úspěch je důležitý rozsah a umístění reklamy na mantinelu a také přítomnost televizního přenosu. (Čáslavová, 2000; Čáslavová 2009)

Reklama na sportovním náčiní a nářadí je dalším druhem sportovní reklamy. Prostřednictvím tohoto druhu reklamy roste seznámení sportovní značky nebo produktu s potenciálním zákazníkem. Typickým příkladem jsou značky fotbalových balónů, kdy před každým mistrovstvím světa prezentují balóny, s nimiž se bude mistrovství hrát. Tato reklama působí jak na přítomné diváky, tak na diváky u televizních obrazovek. Účinnost reklamy na sportovním náčiní a nářadí je závislá na velikosti značky a na počtu záběrů náčiní v televizních přenosech. Z tohoto důvodu například skokani na lyžích po doskoku nastavují lyže do objektivů kamer a fotoaparátů. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Posledním a pátým druhem sportovní reklamy je *reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích*. Plní především funkci přesvědčovací a upomínací a tudíž je vhodná především pro zavedené značky a produkty. Patří sem reklama přímo od výrobce výsledkových tabulí nebo další reklamy, které se střídají na těchto zařízeních. Působí především na přítomné diváky, kteří cítí potřebu sledovat čas a průběžný stav, ale účinnost se násobí i počtem záběrů výsledkových tabulí v televizním přenosu. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Existuje i mnoho dalších druhů reklamy například při hokejových utkáních diváci dostanou vlaječku, kde na jedné straně je logo týmu a na druhé se nachází název nebo logo firmy. Sportovní reklama zasahuje část diváků přímo, ale převážnou část nepřímo prostřednictvím televizních přenosů. Sportovní reklama je úzce spjatá se sponzoringem a velice často představuje protivýkon pro sponzora, za předem stanovených finančních a dalších podmínek.

4.1.5 Sponzoring

Sponzorování není dnes záležitostí pouze kulturních a charitativních akcí, ale zažívá velký rozvoj v oblasti sportu, kde představuje možnost zajímavých finančních příjmů pro sportovní subjekty. Sponzorování představuje smluvní vztah mezi podnikem, který poskytuje finanční a materiální prostředky, a organizací, která za sponzorování nabízí určitý návrh protivýkonů.

Ve sponzorském vztahu je velice důležité, zvláště u sportovního manažera, brát v úvahu dvě hlediska. Z hlediska sponzora, který si klade otázku z jakých důvodů a proč podporovat aktivity z oblasti sportu a tělovýchovy. Dále z hlediska sponzorovaného, který si pokládá otázku proč hledat sponzory a co jim nabídnout jako protislužbu. Na sponzorovi závisí, aby si stanovil marketingový cíl, který od sponzorování očekává a rozhodl se pro vhodnou formu sponzorování v oblasti sportu. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Čáslavová (2009) definuje pět forem sponzorování v oblasti sportu:

Nejvíce rozšířená forma v oblasti vrcholového sportu je *sponzorování jednotlivých sportovců*. Vrcholový sportovec se stává tvářící značkou nebo produktu a diváci si spojují kvality a úspěchy sportovce s tímto produktem či značkou. Firmy poskytují sportovci nejen finanční zdroje, ale také oblečení a materiální vybavení.

Sponzorování sportovních týmů není jen otázka vrcholového sportu, ale v dnešní době je velice rozšířen i v oblasti výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor zajišťuje finanční podporu týmu, sportovní vybavení a v neposlední řadě i dopravu týmu. Sportovní tým poskytuje sponzorovi například reklamu na dresech a sportovních oděvech.

Možnosti nabídky pro sponzora jsou mnohem větší u *sponzorování sportovních akcí*. Sponzor poskytuje finanční a materiální prostředky pro zajištění sportovní akce. Pořadatelé mohou sponzorovi nabídnout širokou škálu reklamních možností (např. název sportovní akce bude obsahovat název firmy).

Nejširší možnosti nabídky pro sponzora jsou u formy *sponzorování sportovních klubů*. Sportovní klub obsahuje nejen samotné sportovce, ale i sportovní týmy. Naskytují se nabídky všech předchozích forem sponzorování. Sponzor nabízí finanční a materiální prostředky, ale může i zajišťovat soustředění jednotlivých týmů, které jsou součástí sportovního klubu.

V poslední době velké firmy často využívají možnost *sponzorování ligových soutěží*. Prostřednictvím sponzorování ligových soutěží se firmy snaží oslovit široký okruh potencionálních zákazníků. Název firmy se dostává do názvu soutěže a zajišťuje si prezentaci na stadionech všech klubů, které hrají tuto soutěž.

Součástí sponzorování jsou dva důležité termíny a to sponzorský balíček a sponzorská smlouva. Pro úspěšné jednání s potencionálním sponzorem je důležitá nabídka služeb organizace pro sponzora.

Sponzorský balíček je nabídka protivýkonů, které může sportovní manažer ze strany organizace nabídnout potencionálnímu sponzorovi. Sestavování balíčků není povinné, ale sportovní manažeři jej využívají z taktického hlediska při vyjednávání, a také pro zvýšení profesionality vzájemného vztahu. Sponzorský balíček je dokumentován písemnou formou a stanoven určitou cenou, která není nikterak omezena a může být libovolně vysoká. Cena se může měnit v závislosti na velikosti sportovní organizace či sponzora, nebo také s ohledem na rozsah a úroveň nabízených služeb. Pro generálního sponzora bude cena sponzorského balíčku určitě vyšší než pro vedlejší sponzory, kterých je větší množství a dostávají výrazně menší návrh protivýkonů. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

Pokud se sponzor a sponzorovaný dohodnou na určité ceně a návrhu protivýkonů, nastává finální fáze a to je podpis *sponzorské smlouvy*. Sepsání sponzorské smlouvy není jednoduchá záležitost, protože smlouva musí mít určitou formální a obsahovou stránku. Mezi hlavní náležitosti, které musí sponzorská smlouva obsahovat, patří vymezení obou stran, tedy kdo je sponzor a kdo sponzorovaný. Dále ve smlouvě musí být stanovena výše částky nabízená sponzorem a návrh protivýkonů sportovní organizace. V neposlední řadě smlouva obsahuje podpisy zúčastněných stran a dobu, na kterou je smlouva uzavřena. Ve většině smluv se uvádí možnosti odstoupení od smlouvy a postihy, které plynou z porušení sponzorské smlouvy. (Čáslavová, 2000; Čáslavová, 2009)

4.2 Výdaje sportovních klubů v ČR

Další složkou ekonomické analýzy jsou výdaje sportovních klubů. Výdaje představují finanční prostředky vynaložené sportovním klubem na jeho fungování. Každý sportovní klub, který chce být úspěšný, by se měl snažit o minimalizování jednotlivých výdajů, aby ušetřené prostředky mohl použít v jiné oblasti.

Novotný (2000) vymezuje tři nejvýznamější výdaje sportovních klubů v České republice. Mezi významné výdaje patří *organizační a hospodářské výdaje*. Jsou to výdaje sportovních klubů, které jsou spojené s provozem a údržbou sportovních a tělovýchovných zařízení. *Výdaje na tělovýchovu a sport* jsou druhým významným výdajem sportovních klubů. Do těchto výdajů patří nákup sportovních potřeb a nájemné sportoviště, ale také výdaje spojené s tréninkovou přípravou a účastí v mistrovských soutěžích. Poslední významnou složkou výdajů podle Novotného jsou *výdaje na vedlejší hospodářskou činnost*.

Dále se výdaje člení na přímé, které představují výdaje na sportovní činnost, a na výdaje nepřímé, kam patří ostatní výdaje sportovního klubu. Výdaje na tělovýchovu a sport a různá školení a soustředění spadají pod *přímé výdaje*. Dalšími přímými výdaji jsou výdaje spojené s péčí o členy sportovního klubu, se společenskou činností a s mezinárodním stykem. Naproti tomu výdaje na hospodářskou činnost, na provoz sportovních zařízení, investice a ostatní výdaje se řadí do *nepřímých výdajů* sportovního klubu. (Novotný, 2000)

5. Sportovní analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy

V této části se bakalářská práce zaměřuje na analýzu SK Kosmonosy ze sportovního hlediska. Naleznete zde informace ke každému týmu, který v klubu působí. Dále se zde zmiňují bližší informace o historii klubu SK Kosmonosy a v neposlední řadě jsou uvedeny fakta zjištěné na základě rozhovoru s prezidentem klubu. SK Kosmonosy je fotbalový klub, jehož družstvo mužů hraje 1. B třídu, což je v současné době sedmá nejvyšší soutěž v České republice. Může se to zdát jako nízká soutěž, ale fotbalové kluby, které se nacházejí na území Mladé Boleslavi nebo v její bezprostřední blízkosti, hrají nižší soutěže. Samozřejmě kromě FK Mladá Boleslav, která hraje nejvyšší fotbalovou soutěž.



Obrázek 5: Logo sportovního klubu Kosmonosy

Zdroj: (Kosmonosysk.sweb.cz, 2011)

5.1 Představení jednotlivých týmů SK Kosmonosy

Družstva *minižáků* se dělí na mladší a starší přípravky. Můžeme sem zařadit hráče mladší 11 let včetně. Minižáci SK Kosmonosy hrají okresní soutěž, která je rozdělena na čtyři divize. V každé divizi jsou čtyři týmy, které spolu hrají turnajově. První divize je nejlepší a čtvrtá je nejhorší. Tým Kosmonos se nachází ve druhé divizi a po podzimní části sezony 2011/2012 se nachází na posledním místě s 0 body. Hraje sedm hráčů v poli plus jeden brankář na šířku normálního fotbalového hřiště. SK Kosmonosy má momentálně 12 hráčů v kategorii minižáků. U týmu je jeden hlavní trenér a dále vedoucí týmu a asistent v jedné osobě.

Do *mladších žáků* patří hráči od 12 do 13 let. Mladší žáci týmu SK Kosmonosy hrají krajský přebor žáků, což je třetí nejvyšší soutěž. Od letošního roku došlo u mladších žáků ke změně, kdy už se nehraje na celé hřiště, ale hraje se na menším hřišti v sedmi hráčích v poli plus brankář. V týmu mladších žáků SK Kosmonosy je současné době 12 hráčů a jeden hlavní trenér. Po podzimu sezony 2011/2012 se mladší žáci nacházejí na předposledním patnáctém místě, což ovšem nemá vliv na případný sestup, jelikož se postup a sestup řídí podle umístění starších žáků.

Dále SK Kosmonosy mají družstvo *starších žáků*, kam patří hráči staří 14 až 15 let. Hrají také třetí nejvyšší soutěž, tedy krajský přebor, jako mladší žáci. Momentálně je v týmu starších žáků SK Kosmonosy 19 hráčů, což je velice slušný počet. Dále je u týmu jeden hlavní trenér a jeden asistent trenéra. Po podzimní části sezony 2011/2012 se tým starších žáků nachází na čtvrtém místě ze šestnácti a mají stejně bodů jako třetí tým tabulky. Jak už bylo řečeno případný postup a sestup se řídí podle starších žáků, tudíž jejich umístění je důležité.

Mladší dorost je dalším týmem SK Kosmonosy a patří sem hráči do 17 let včetně. Družstvo dorostu hraje krajský přebor a to je čtvrtá nejvyšší soutěž v České republice. V týmu mladšího dorostu je aktuálně 19 hráčů a jeden hlavní trenér. Mladší dorost se po podzimu sezony 2011/2012 nachází na devátém místě ze šestnácti. Jako u družstev žáků i tady se případný postup a sestup řídí podle družstva staršího dorostu.

Dalším týmem SK Kosmonosy je *starší dorost*, kde hrají hráči do 19 let včetně. Stejně jako mladší dorost i starší hraje krajský přebor, jakožto čtvrtou nejvyšší soutěž u nás. V roce 2009 starší dorost SK Kosmonosy dokonce poprvé v historii klubu vybojoval postup do České divize dorostu. Momentálně je v týmu 14 hráčů, jeden hlavní trenér a jeden vedoucí mužstva, který působí zároveň i u mladšího dorostu. Tým staršího dorostu se po podzimní části sezony 2011/2012 nachází na dvanácté pozici ze šestnácti.

Muži jsou posledním a nejdůležitějším týmem SK Kosmonosy. Tým mužů hraje krajskou soutěž 1. B třídu, což je sedmá nejvyšší soutěž v České republice. Již několik let se stabilně drží v 1. B třídě a minulý rok hrál do posledních kol o postup do 1. A třídy. V týmu dospělých je aktuálně 14 hráčů, což je výrazný pokles oproti předchozím letem. U týmu je jeden hlavní trenér, jeden hrající asistent trenéra a jeden vedoucí týmu. S týmem jezdí i oddílový lékař,

kteřý je k dispozici všem týmům SK Kosmonosy. Mužstvo dospělých se po podzimní části sezony 2011/2012 nachází na dvanáctém místě ze čtrnácti. Tudiž se dá předpokládat, že tento rok bude hrát o záchranu v 1. B třídě.

Součástí klubu SK Kosmonosy je i technické vybavení, které všechny tyto týmy využívají. V areálu stadionu jsou k nalezení dvě travnatá hřiště. Jedno hřiště je hlavní a druhé je tréninkové. Na hlavním hřišti se hrají mistrovská utkání všech věkových kategorií týmu SK Kosmonosy. Hlavní hřiště disponuje umělým zavlažováním a je na velmi dobré úrovni. Tréninkové hřiště slouží především pro tréninkové jednotky, ale může se využít i pro mistrovská utkání, jelikož splňuje dané parametry. Kvalita tréninkového hřiště je však na horší úrovni oproti hlavnímu. Dále se v areálu stadionu nachází poměrně rozsáhlá budova. Tato budova je majetkem sportovního klubu a slouží k několika účelům. Nachází se zde kabiny pro všechny týmy SK Kosmonosy a kancelář vedení a trenérů. Součástí budovy je klubovna a kabina pro rozhodčí. Některé prostory budovy slouží k pronájmu a můžeme zde naléznout fitness centrum nebo masérnu.

5.2 Historie

SK Kosmonosy má dlouholetou a bohatou historii, která byla zpracována dle dostupných materiálů v roce 1995 do kroniky klubu. V minulosti měla řada pracovníků tehdejších výborů za úkol zpracovat historii klubu, ale tento úkol nebyl nikdy splněn. Jelikož řada bývalých sportovců vyhověla vedení klubu a věnovala, nebo alespoň zapůjčila fotografie z dřívějších let, bylo možno přistoupit ke zpracování jeho historie. Velkou pomocí byly též vzpomínky některých tehdejších hráčů. Celá historie, která je v práci uvedena, je získána z kroniky klubu, kterou zpracoval pan Stanislav Nohynek a dále z webových stránek klubu SK Kosmonosy.

5.2.1 Začátky klubu

O vůbec prvních začátcích klubu v kronice hovoří pan Viktor Piazza, který svoji vzpomínku sepsal v roce 1940. Původně ji psal pro již připravovaný almanach, který ovšem nebyl sestaven. V roce 1905 se spolu s jinými studenty rozhodl, že založí v Kosmonosích fotbalový kroužek po vzoru jiných měst. Zájemců bylo dost hlavně z řad studentů a tak vybírali členské

příspěvky v hodnotě 1 Kč, což prý na tehdejší dobu bylo dost peněz. „*Peníze se sešly, koupila se meruna, jak se říkávalo a již se hrálo.*“ dovolil jsem si citovat pana Piazzu.

První hřiště bylo v Rokli, kde jsou dnes vysázené stromky. „*Branky byly primitivní, stačily dvě tyčky, přes ně provázek a branka byla hotová. Dresy a kopačky nebyly.*“ popisoval začátky pan Piazza. Jedním z prvních hráčů byl kapitán Josef Šulc, syn bývalého starosty města Kosmonos. Soupeři byly okolní kroužky. V této době byl kroužek Kosmonos velice dobrý, měl zdatné hráče a ostatní kroužky porážel, až na Mladou Boleslav. Tak se hrálo, až do roku 1910 kdy tito hráči byli pohromadě, poté se ale rozprchli do světa. Dalším dokladem je fotografie hráčů klubu z roku 1910 (viz. Obrázek 6). Osudy těchto hráčů jsou dále neznámé, pravděpodobně byli zataženi v letech 1914–1918 do víru první světové války.



Obrázek 6: Fotografie hráčů klubu SK Kosmonosy z roku 1910

Zdroj: (Kronika SK Kosmonosy, s. 3)

5.2.2 Obnovení činnosti

V roce 1920 byla obnovena činnost klubu SK Kosmonosy. Zvolil se předseda, kterým byl pan Vladimír Dlouhý. Začátky klubu byly velmi skromné. Hráči si za své peníze koupili první dresy a to černé trenky a bílé košile. Jelikož nebyli dnešní sponzoři ani podniky, které by klub podporovali, museli si hráči kupovat i míče a jiné rekvizity. Z toho důvodu se stávalo, že nehrál ten, kdo to lépe uměl, ale ten kdo vlastnil míč nebo dres. Členové klubu i hráči platili týdně 1 korunu jako příspěvek na sportovní činnost. Další zdroj financí byl z tanečních zábav, které klub pořádal. Přesto často nebyly peníze na krytí režie zápasu, a tak hráči i funkcionáři museli na schodek vybrat mezi sebou.

Rok 1924 byl pro sportovní klub velice důležitý. V tomto roce bylo založeno první dorostenecké družstvo. Trenéra a vedoucího současně dělal vždy některý z hráčů mužstva. Přibližně ve stejném období bylo též založeno družstvo žáků, tehdy zvaných benjamínci. V letech 1925-1926 nebyli tito žáci poraženi a byli označováni za mistry mladoboleslavské župy. Později byl z těchto žáků vytvořen další dorost, který přestože byl věkově velmi mladý, těžko nacházel přemohitele.

Po jednání s městským úřadem v roce 1930, bylo zadáno vyměření nového hřiště panu ing. Čubanovi z Mladé Boleslavi. Město přes veškerou snahu nebylo schopno hřiště v roce 1931 dokončit, a proto klub nadále hrál svá utkání na hřištích soupeřů. O rok později se klub zlepšil ve vnitroklubové činnosti, schůzovní morálce i pokladním stavu. Zlepšili se též i vztahy se župním vedením a následně i herní projev, neboť od května 1932 se začalo hrát na vlastním novém hřišti.

V roce 1940 měla být vydána klubovní kronika, ale s pracemi nebylo ani započato. Daný rok probíhala oslava 20. výročí založení sportovního klubu. Na programu byla slavnostní členská schůze, vydání jubilejního almanachu (což se nestalo), dále slavnostní mistrovské zápasy a večírek v Sokolovně. Toto výročí podtrhovala skutečnost, že SK postoupil do I.A třídy.

V roce 1961 vznikl v ČSAD Kosmonosy samostatný fotbalový oddíl a pro jejich zápasy jim bylo pronajato hřiště, aby se získaly nějaké peníze a materiály na opravu kabin. O rok později probíhaly opět úpravy hřiště a opravy kabin. Dle návrhu boleslavského sběratele odznaků

pana Flégla, byly zhotoveny nové odznaky (viz. Obrázek 7), které byly červenobílé a s různými obměnami se používaly ještě v roce 1990. V průběhu dalších let k významějším změnám v klubu nedošlo.



Obrázek 7: Odznaky SK Kosmonosy z roku 1962

Zdroj: (Kronika SK Kosmonosy, s. 37)

Na podzim roku 1984 byly vybagrovány základy pro novou budovu a o rok později byly zahájeny práce na výstavbě sportovní budovy. V tomtéž roce byl vybojován postup do krajského přeboru.

Členská schůze, konaná v roce 1990 rozhodla o změně názvu na původní SK Kosmonosy. V roce 1994 skončili dorostenci v I.A třídě na 1. místě a podruhé v historii klubu vybojovali účast v krajském přeboru. V říjnu roku 1995 byly zahájeny přípravné práce na výstavbu druhé hrací plochy. Velká událost se zde konala v roce 1996, kdy se na hřišti v Kosmonosech konal 3. Mezinárodní juniorský turnaj ČMFS. V dalších letech se dokončila druhá hrací plocha, která byla původně škvarnatého povrchu a následně byla zatravněna.

Dozvěděli jste se hlavní mezníky a důležité body v dlouhé a bohaté historii klubu SK Kosmonosy. Klub provázelo mnoho těžkých období, ale vždy se jim dokázal postavit. Právě proto zde už působí přes 100 let.

5.3 Rozhovor s prezidentem SK Kosmonosy

Součástí sportovní analýzy je rozhovor s prezidentem klubu SK Kosmonosy panem Ladislavem Klepáčem. V rozhovoru, který mi poskytl, jsou k nalezení zajímavé informace z různých oblastí sportovního klubu. Rozhovor představuje jeho osobní názor a pohled na působení SK Kosmonosy. Pan Klepáč působí v klubu již 11 let. První rok působil jako sekretář a od roku 2002 působí na pozici prezidenta klubu.

Z rozhovoru vyplývá, že se sportovní úroveň klubu není úplně spokojen. Rád by viděl týmy ve vyšších soutěžích, ale zmiňuje závislost na finančních prostředcích. K tomu, aby klub mohl působit v určité soutěži, jsou potřeba úměrné finanční prostředky.

Další část rozhovoru se zaměřuje na počet hráčů SK Kosmonosy v posledních letech. Zde je zmíněn pokles hráčů a to nejenom v SK Kosmonosy. Zajímavá informace je, že za poslední 4 roky výrazně klesl počet družstev v žákovské kategorii v 1. A třídě, což je krajská soutěž. Zde bylo šest skupin týmů, kde hráli mladší a starší žáci odděleně. Dnes je zde pouze pět skupin týmů a mladší a starší žáci hrají dohromady. Další pokles hráčů na okrese Mladá Boleslav je patrný v okresních soutěžích dorostenecké kategorie. Před dvěma lety zde bylo 28 týmů, kteří hráli okresní přebor a okresní soutěž. Dnes je pouze jedna okresní soutěž dorostu kde je 15 týmů. Během posledních dvou let tedy zmizelo 13 týmů z kategorie dorostu. Pokles hráčů byl možným důvodem k reorganizaci soutěží mladších žáků, které se uzpůsobily na hru 7 + 1 na menších hřištích.

Na předchozí otázku navazuje další, která se týká nábora hráčů. Problémy s nábořem nových hráčů spojuje pan Klepáč se způsobem života celé naší společnosti. Nábor negativně ovlivňuje nárůst jiných především halových sportů, kdy tento druh sportu je mnohem pohodlnější. I přesto, že klub SK Kosmonosy organizuje nábor ve školách a především spolupracuje se základními školami, se hlásí stále méně uchazečů. SK Kosmonosy pořádá jednou ročně vlastní nábor přímo na stadionu a to do různých věkových kategorií, především do družstva minižáků. O nábore klub informuje pomocí inzerce v regionálním tisku. Klub také spolupracuje s FK Mladá Boleslav, který působí v ligových soutěžích. Díky této spolupráci se týmy doplňují o hráče, kteří nemají momentální výkonnost na ligové soutěže mládeže.

Podle prezidenta klubu je technické vybavení a zázemí sportovního klubu odpovídající na tuto soutěž. Rád by zde uvítal hřiště s umělým povrchem na přípravu v zimních obdobích, ale opět podotýká, že zde hrají důležitou roli finanční prostředky.

Další část rozhovoru je zaměřena na ekonomickou stránku klubu v posledních letech. Klub není s ekonomickou situací spokojen. Ekonomická situace nejen v klubu, ale v celém sportu je rok od roku horší. Klub se snaží výdaje pokrýt z vlastních zdrojů, ale to je nepostačující. Dále přišla řeč na ekonomickou krizi, která se na klubu projevila velmi výrazně. Především snížením dotací od zastřešujících orgánů jako je ČSTV, dotací od města a snížením příjmů z reklam a sponzorské činnosti. Dále zde není zájem o prostory, které by klub mohl nabídnout k jiné podnikatelské činnosti. Do roku 2008 byla v prostorách klubu ubytovna, která byla velice prosperující, ale s příchodem krize tento druh podnikání zmizel. Zde bydleli lidé, kteří pracovali ve Škoda Auto, a. s. a z důvodu krize přišli o zaměstnání a nemohli si dovolit pronájem.

Poté přišla otázka na oblasti sponzorování a jeho vývoj v posledních letech. Prezident klubu zde zmiňuje stále větší obtížnost sehnat sponzory. Pro regionální kluby jako je SK Kosmonosy je velice těžké sehnat sponzora z vyšších příjmových vrstev, proto všechno závisí na drobných podnikatelích a živnostnících, kteří výrazně omezují sponzorské příspěvky obecně. Oproti letem před rokem 2008 se příjem ze sponzorské a reklamní činnosti snížil téměř na polovinu.

SK Kosmonosy čerpá každý rok dotace z městského rozpočtu, jakožto největší sportovní klub ve městě, co do počtu sportující mládeže a kvalitu sportovní úrovně. Dále klub čerpá drobné dotace prostřednictvím ČSTV. Město Kosmonosy má tento rok obdržet 871 tisíc prostřednictvím dotací z Ministerstva financí, ale je na vedení obce, kam tyto prostředky přijdou. Obecně je známo, že tyto prostředky nemusí být použity na sport.

Na závěr rozhovoru zazněla otázka, jakého osobního cíle by chtěl prezident klubu SK Kosmonosy dosáhnout. Chce dosáhnout toho, aby družstvo dospělých hrálo krajský přebor. Mládežnické kategorie se již v těchto soutěžích nacházejí. Další cíl je dosahování odpovídajícího naplněného rozpočtu. Vzhledem k vývoji ve společnosti a ekonomické situace nejen klubu, ale celého sportu to prezident klubu nevidí jako zcela reálné.

6. Ekonomická analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy

V této kapitole se bakalářská práce zabývá ekonomickou analýzou SK Kosmonosy. Dobrá ekonomická situace je důležitá u všech podniků, nejenom u sportovních klubů. Každý podnik se snaží maximalizovat příjmy a minimalizovat výdaje, aby měl co největší zisk. SK Kosmonosy je nezisková organizace, takže není tvořena za účelem dosažení zisku. Neziskové organizace se snaží maximalizovat příjmy a minimalizovat jednotlivé výdaje proto, aby tyto ušetřené prostředky mohli použít někde jinde (např. na nákup nových dresů). V kapitole jsou nejdříve analyzovány příjmy a výdaje za rok 2006. Dalším bodem kapitoly je představení hospodaření, tedy příjmů a výdajů, za rok 2011. Závěrem ekonomické analýzy bude zhodnocení vývoje fotbalového klubu SK Kosmonosy a jeho hospodaření v uvedených letech.

6.1 Ekonomická analýza klubu za rok 2006

Tato část práce se zabývá otázkou hospodaření SK Kosmonosy v roce 2006. Nejdříve je zde provedena analýza příjmů v daném roce. Jsou představeny jednotlivé příjmy, kterých klub využíval. Součástí analýzy je tabulka příjmů a jejich procentuální vyjádření pomocí grafu. Dále práce přechází do analýzy výdajů za rok 2006. Zde jsou popsány jednotlivé výdaje sportovního klubu. I zde je součástí analýzy tabulka výdajů a procentuální vyjádření pomocí grafu.

6.1.1 Příjmy SK Kosmonosy za rok 2006

V roce 2006 fotbalový klub SK Kosmonosy dosahoval několika příjmů, jejichž celková částka byla ve výši 1 683 000 Kč. Tyto příjmy znázorňuje tabulka 1 a obrázek 8. Mezi největší příjmy v tomto roce se řadí pronájem volných prostor, dotace a sponzoring. Následně si představíme jednotlivé položky příjmů.

Největší podíl na příjmech v tomto roce měl pronájem volných prostor a to 60 %, jak můžeme vidět na grafu 1. Součástí sportovního areálu je poměrně rozsáhlá budova, ve které jsou nejen kabiny a prostory využívané sportovním klubem, ale i volné prostory, které slouží k pronájmu. Největší položkou příjmů z pronájmu byl příjem z ubytovny a to ve výši

570 000 Kč. Dále byla v prostoru budovy kuželna, jejíž pronájem přinesl klubu 240 000 Kč. Poslední složkou příjmů z pronájmu byl pronájem restaurace, která byla také součástí budovy a přinesla do klubové kasy částku 203 000 Kč.

SK Kosmonosy je největší sportovní klub v tomto městě, co do počtu a kvality mládežnických družstev. To je nejspíše hlavní důvod toho, že druhým největším typem příjmů jsou dotace. Jejich podíl na příjmech byl 23 %. Klub především získával dotace z městského rozpočtu, které v tomto roce činily 360 tis. Kč. Dalších 30 000 Kč získal klub prostřednictvím dotací z okresního výboru ČSTV.

Třetím největším příjmem roku 2006 byly příjmy z oblasti sponzoringu a reklamy. Oproti roku předchozímu, kdy příjmy ze sponzoringu se pohybovaly okolo 300 tis. Kč, byl v této oblasti výrazný pokles. Podíl sponzoringu na celkových příjmech v roce 2006 představoval 12,48 %. S klubem v tomto roce spolupracovalo okolo třiceti sponzorů.

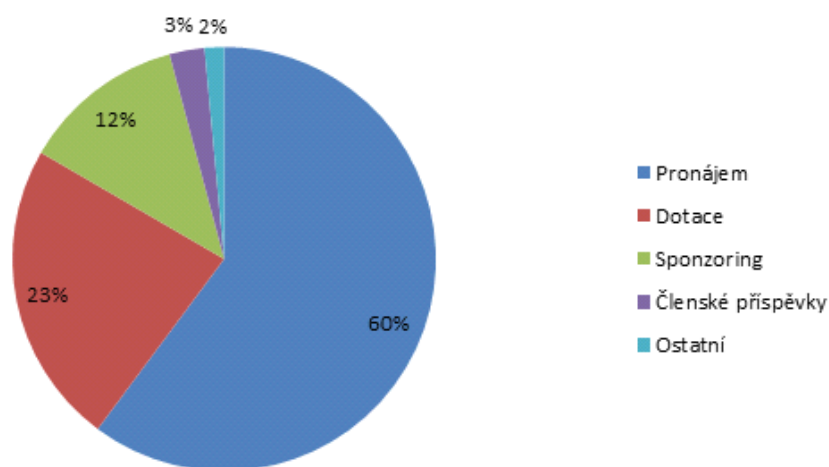
Členské příspěvky představují čtvrtý největší příjem SK Kosmonosy v roce 2006. Příjem z členských příspěvků představuje pouze necelé 3 % z celkových příjmů klubu. Vzhledem k velikosti mládežnické základny je tato částka žalostně nízká. Tyto členské příspěvky se dělí na příspěvky rodičů na sportovní činnost a normální členské příspěvky. Příspěvky rodičů na sportovní činnost platí hráči, kteří jsou mladší 18 let. Členské příspěvky potom platí starší členové klubu a hráči.

Posledním příjmem v roce 2006 jsou ostatní příjmy. Představují 1,49 % z celkových příjmů sportovního klubu. Do ostatních příjmů spadá příjem z komerčních akcí, které byly konané s účastí sportovního klubu v tomto roce.

Tabulka 1: Příjmy SK Kosmonosy 2006

Příjmy	Částka v Kč	% z příjmů
Pronájem	1 013 000	60
Dotace	390 000	23
Sponzoring	210 000	12
Členské příspěvky	45 000	3
Ostatní	25 000	2
Celkem	1 683 000	100

Zdroj: vlastní

**Obrázek 8: Procentuální vyjádření příjmů 2006**

Zdroj: vlastní

6.1.2 Výdaje SK Kosmonosy za rok 2006

Výdaje fotbalového klubu SK Kosmonosy jsou spojené s vlastní sportovní činností, s provozem budovy včetně údržby a dále výdaje na provoz hracích ploch. V roce 2006 dosahovaly výdaje částky 1 691 000 Kč a přesáhly tedy výši příjmů o 8 tis. Kč. Mezi největší výdaje sportovního klubu v tomto roce patřil provoz budovy, cestovné, mzdové náklady a údržba hracích ploch. Souhrn výdajů představuje tabulka 2 a obrázek 9.

Největší položkou v oblasti výdajů klubu v roce 2006 byly výdaje spojené s provozem budovy, která je součástí areálu stadionu. Tyto výdaje představovaly 29 % z celkových výdajů. S provozem jsou spojené různé výdaje ohledně energií (voda, plyn, elektřina) a dále výdaje na běžnou údržbu.

Druhou největší položkou výdajů v roce 2006 byla doprava a cestovné. Jak už je v práci zmíněno SK Kosmonosy má rozsáhlou mládežnickou základnu. Z tohoto důvodu je podíl cestovného na celkových výdajích 24 %. Družstvo dospělých jezdilo k zápasům vlastními auty, a proto téměř 90 % výdajů na cestovné spadá na mládežnická družstva, která hrají krajské soutěže.

Významnou položkou ve výdajích byly dále mzdové náklady, které v roce 2006 představovaly 15 % z celkových výdajů sportovního klubu. Do mzdových nákladů se řadí platy uklízečkám, které se starají o čistotu budovy sportovního klubu. Dále sem patří odměny trenérům SK Kosmonosy.

Součástí areálu stadionu jsou dvě travnatá fotbalová hřiště. Jedno hřiště je hlavní, zde se hrají mistrovská utkání a druhé hřiště je tréninkové, ale i to však hřiště splňuje podmínky pro mistrovská utkání. Údržba těchto dvou hřišť byla čtvrtou největší položkou ve výdajích klubu v roce 2006. Podíl údržby hřišť na celkových výdajích byl 10 %.

Další položkou výdajů SK Kosmonosy v tomto roce byl materiál. Představoval něco málo přes 5 % z celkových výdajů. Do materiálu se řadí nákup různého sportovního vybavení a prostředků pro jednotlivé týmy (např. dresy, míče, atd.).

Šestou položkou výdajů sportovního klubu jsou výdaje spojené s přípravou jednotlivých týmů na mistrovské soutěže. Patří sem výdaje na pronájem sportovních zařízení při přátelských utkáních. Dále sem patří výdaje spojené se soustředěním jednotlivých mužstev. Výdaje na přípravu a soustředění představovaly 4 % z celkových výdajů.

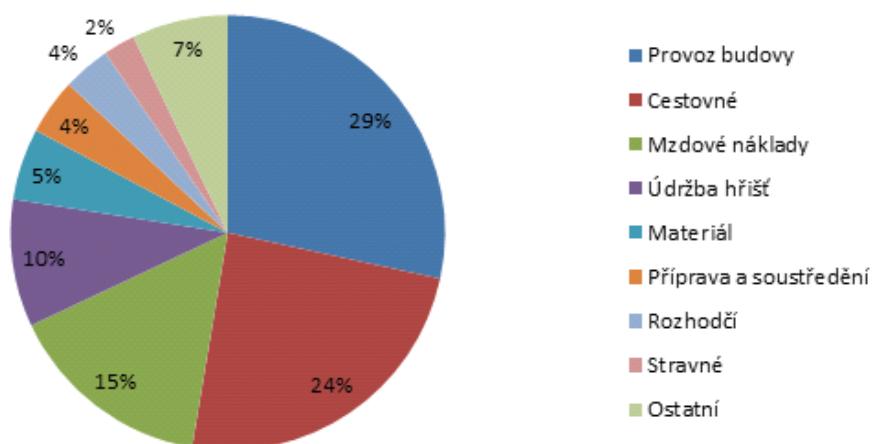
Následující dvě položky výdajů spolu souvisejí. Jsou to výdaje na rozhodčí, kteří pískají jednotlivé zápasy. Tato částka činila 60 tis. Kč z celkových výdajů. S tím souvisejí výdaje za stravné, kam patří stravování těchto rozhodčích a také hráčů SK Kosmonosy.

Poslední položkou výdajů jsou ostatní výdaje spojené s působením klubu. Do ostatních výdajů patří poplatky za vedení účetnictví a účty za telefon. Dále sem patří nákup kancelářských potřeb, různá pojištění a daně z nemovitostí. Podíl ostatních výdajů na celkových byl 7 %.

Tabulka 2: Výdaje SK Kosmonosy 2006

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Provoz budovy	480 000	29
Cestovné	410 000	24
Mzdové náklady	260 000	15
Údržba hřišť	160 000	10
Materiál	90 000	5
Příprava a soustředění	70 000	4
Rozhodčí	60 000	4
Stravné	40 000	2
Ostatní	121 000	7
Celkem	1 691 000	100

Zdroj: vlastní



Obrázek 9: Procentuální vyjádření výdajů 2006

Zdroj: vlastní

6.2 Ekonomická analýza klubu za rok 2011

Kapitola se bude zabývat otázkou hospodaření SK Kosmonosy v roce 2011. Nejdříve zde bude provedena analýza příjmů, kterých klub v daném roce dosáhl. Součástí této analýzy bude souhrn příjmů v tabulce a následně i grafu. Další část je věnována analýze výdajů SK Kosmonosy za rok 2011. Jednotlivé výdaje budou uvedeny v tabulce výdajů a na závěr bude vyjádřen jejich procentuální podíl na celkových výdajích pomocí grafu.

6.2.1 Příjmy SK Kosmonosy 2011

Celkové příjmy SK Kosmonosy v roce 2011 dosahovaly výše 1 334 751 Kč. Celková částka se skládala z několika druhů příjmů. Příjmy za rok 2011 jsou znázorněny v tabulce 3 a na obrázku 10. V tomto roce patřily mezi největší příjmy dotace, pronájem volných prostor, sponzoring a v neposlední řadě ostatní příjmy z činnosti.

Největší položkou příjmů sportovního klubu za rok 2011 byly dotace. Jejich podíl na celkových příjmech dosahoval téměř 40 %. Složku dotací v tomto roce tvořilo několik položek. Největší byly dotace od města, jejichž výše byla 390 tis. Kč. Další položkou byly dotace od Škoda Auto a. s., o které se žádá prostřednictvím města a byly ve výši 100 tis. Kč. Poslední položkou byly dotace od okresního výboru ČSTV ve výši 34 400 Kč.

Příjmy z pronájmu byly třetí nejvýznamnější položkou příjmů v tomto roce. Do příjmů z pronájmu v roce 2011 se řadí pronájem volných prostor budovy, která je součástí sportovního areálu. V budově byly pronajímány prostory pro fitness centrum a masérnu. Dále se pronajímala garáž, která je součástí budovy. Podíl příjmů z pronájmu na celkových byl v tomto roce 17 %.

Další složkou příjmů byly příjmy z reklamy a sponzorské činnosti. U SK Kosmonosy příjmy ze sponzoringu rok od roku klesají. Patří sem příjmy z pronájmu reklamních ploch a sponzorské dary. V roce 2011 představovaly 13 % z celkových příjmů sportovního klubu. SK Kosmonosy v tomto roce spolupracoval téměř s 30 sponzory.

Členské příspěvky jsou další položkou příjmů SK Kosmonosy. Příjmy z členských příspěvků se u SK Kosmonosy skládají s příspěvků rodičů na sportovní činnost a z normálních členských příspěvků. Normální členské příspěvky platí hráči a členové klubu starší 18 let a výše příspěvku v tomto roce byla 300 Kč, kromě důchodců, kteří platí 200 Kč ročně. Příspěvky rodičů na sportovní činnost se vybírají od hráčů, kteří hrají v mládežnických kategoriích. Od minižáků se tento příspěvek vybírá ve výši 200 Kč čtvrtletně. Ostatní hráči, kteří hrají krajské soutěže platí 250 Kč čtvrtletně. Členské příspěvky v roce 2011 představovaly pouhých 6 % z celkových příjmů.

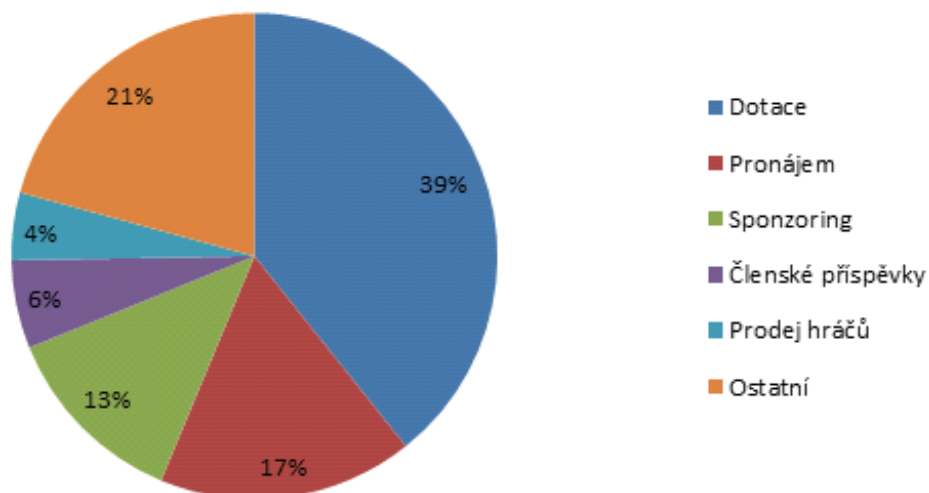
Nejmenší podíl na celkových příjmech v roce 2011 měly příjmy z prodeje hráčů a to 4 %. Do tohoto druhu příjmů se řadí nejen prodej hráčů, ale i hostování hráčů SK Kosmonosy v jiných fotbalových týmech.

Poslední složkou příjmů SK Kosmonosy za rok 2011 byly ostatní příjmy z činnosti. Součástí ostatních příjmů v tomto roce byly půjčky sportovního oddílu, které klub musel čerpat, aby alespoň trochu vyrovnal rozpočet. V konečném součtu představovaly ostatní příjmy druhý nejvyšší podíl na celkových příjmech a to 21 %.

Tabulka 3: Příjmy SK Kosmonosy 2011

Příjmy	Částka v Kč	% z příjmů
Dotace	524 400	39
Pronájem	226 743	17
Sponzoring	167 950	13
Členské příspěvky	78 400	6
Prodej hráčů	60 000	4
Ostatní	277 258	21
Celkem	1 334 751	100

Zdroj: vlastní



Obrázek 10: Procentuální vyjádření příjmů 2011

Zdroj: vlastní

6.2.2 Výdaje SK Kosmonosy 2011

Výdaje SK Kosmonosy za rok 2011 se týkají výdajů na vlastní sportovní činnost, dále na provoz budovy včetně její údržby a výdaje spojené s provozem hracích ploch. Celková částka výdajů v roce 2011 byla ve výši 1 387 312 Kč a převýšila tedy příjmy o 52 561 Kč. Mezi největší výdaje v tomto roce patřily náklady spojené s provozem budovy, cestovné, údržba hracích ploch a výdaje na nákup hráčů. Souhrn výdajů je k nalezení v tabulce 4 a jejich procentuální zastoupení představuje obrázek 11.

Největší položkou výdajů za rok 2011 byly výdaje spojené s provozem budovy, která je součástí sportovního areálu. S provozem budovy se pojí výdaje na energie (vody, plyn a elektřina) a dále výdaje na opravy a udržování (např. šatny, atd.). Výdaje na provoz budovy představovaly 32 % celkových výdajů v daném roce.

Druhou největší položkou výdajů SK Kosmonosy v roce 2011 bylo cestovné. Tak jako v minulých letech, i zde většina výdajů spojených s cestovním spadá na mládežnická družstva. Mládežnické týmy SK Kosmonosy hrají krajské soutěže, takže jezdí k zápasům po

celém kraji. Družstvo dospělých jezdí k zápasům vlastními auty, tudíž jejich náklady na cestovné jsou výrazně nižší. Cestovné představovalo 26 % z celkových výdajů v roce 2011.

Další položkou výdajů sportovního klubu v tomto roce byly mzdové náklady. Pod mzdové náklady patří výplaty uklízečce, jejíž služby SK Kosmonosy využívá. Podíl nákladů na mzdy na celkových výdajích byl v daném roce 4 %.

Třetí největší položkou výdajů v roce 2011 byly výdaje spojené s údržbou hřišť. Součástí sportovního areálu SK Kosmonosy jsou dvě hrací plochy. Patří sem výdaje spojené s úpravou obou hracích ploch (např. pohonné hmoty) nebo rekonstrukce hřišť. Údržba hřišť představovala 16 % celkových výdajů.

Nákup hráčů byl další položkou výdajů sportovního klubu. Pod tento druh výdajů se řadí nejen nákup nových hráčů, ale i hostování hráčů z jiných fotbalových týmů, kteří v tomto roce nastupovali za SK Kosmonosy. V roce 2011 představoval tento výdaj poměrně velký podíl na celkových výdajích a to 11 %.

Dále se do výdajů za rok 2011 řadí výdaje na přípravná utkání. Patří sem výdaje na pronájem hracích ploch pro přátelská utkání, ale i výdaje na účast jednotlivých týmů SK Kosmonosy na různých turnajích pořádaných během roku.

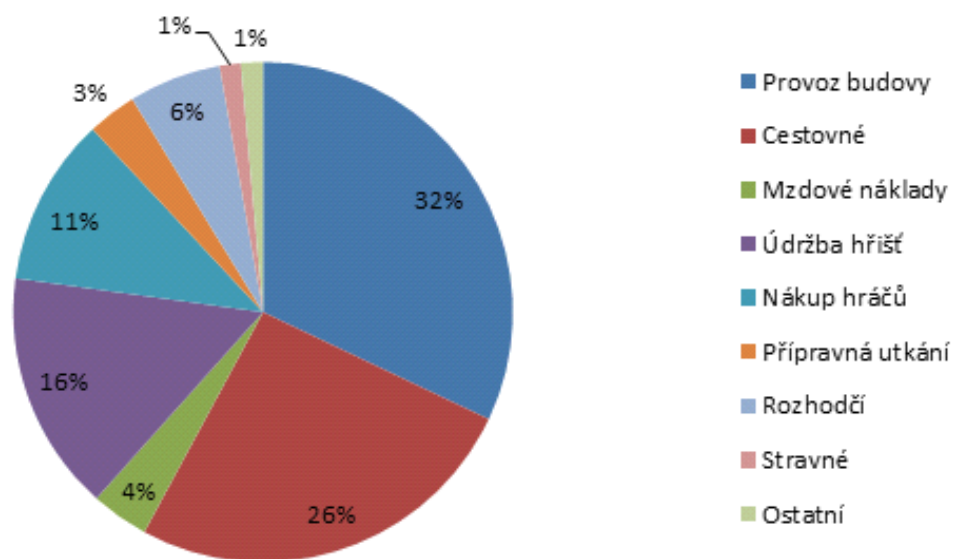
Následující dva výdaje spolu lehce souvisejí. Jsou to výdaje na rozhodčí, které řídí mistrovská utkání, a stravné. Do stravného se řadí náklady na občerstvení rozhodčích, delegátů, hráčů a valné hromady. Součet těchto výdajů představoval 7 % z celkových výdajů.

Poslední položkou výdajů SK Kosmonosy za rok 2011 byly ostatní výdaje. Tvořily pouhé 1 % z celkových výdajů. Do ostatních výdajů se řadí různé drobné výdaje (např. telefonní služby, pojištění budov, poštovné, atd.)

Tabulka 4: Výdaje SK Kosmonosy 2011

Výdaje	Částka v Kč	% z výdajů
Provoz budovy	444 583	32
Cestovné	358 534	26
Mzdové náklady	51 684	4
Údržba hřišť	215 661	16
Nákup hráčů	151 000	11
Přípravná utkání	44 200	3
Rozhodčí	82 930	6
Stravné	19 012	1
Ostatní	19 708	1
Celkem	1 387 312	100

Zdroj: vlastní



Obrázek 11: Procentuální vyjádření výdajů 2011

Zdroj: vlastní

6.3 Zhodnocení hospodaření v letech 2006 a 2011

SK Kosmonosy pravidelně dosahoval téměř vyrovnaného rozpočtu, kdy výdaje klubu byly zhruba stejně vysoké jako příjmy. V posledních letech, se ale rozdíl mezi výdaji a příjmy zvětšuje, bohužel ve prospěch výdajů. Tento fakt je viditelný i z předchozích ekonomických analýz, které byly v práci provedeny. Zatímco rozdíl výdajů a příjmů v roce 2006 byl pouhých 8 tis. Kč, v roce 2011 už byl rozdíl mezi výdaji a příjmy 52 561 Kč ve prospěch výdajů. Dále je z provedených analýz patrné, že rok od roku se snižuje rozpočet sportovního klubu. Mezi rokem 2006 a 2011 klesl rozpočet klubu zhruba o 300 tis. Kč.

Jedním z možných důvodů zhoršení ekonomické situace SK Kosmonosy je nedávná ekonomická krize. Ta se sportovního klubu dotkla velmi výrazně. Tento fakt je patrný u příjmů z pronájmu. V roce 2006 příjmy z pronájmu dosahovaly 1 013 000 Kč. Polovinu těchto příjmů tvořil příjem z ubytovny, která byla součástí budovy sportovního klubu. Tato ubytovna byla pronajímána externím zaměstnancům firmy Škoda Auto a. s.. Z důvodu snížení výroby přišli tito zaměstnanci o práci a opustili ubytovnu. Od roku 2008 tedy příjem z ubytovny vymizel. Dále zde byla pronajímána restaurace, která se ale neuživila a musela ukončit svoji činnost. Dnes je místo restaurace klubovna SK Kosmonosy, kde se pořádají valné hromady. Z těchto důvodů příjmy z pronájmu v roce 2011 klesly na 226 743 Kč.

Další z důvodů zhoršení ekonomické situace v klubu je také úzce spjat s ekonomickými problémy celé společnosti. Mám na mysli příjmy z reklam a sponzorské činnosti. Příjmy ze sponzoringu u SK Kosmonosy rok od roku klesají. Sportovní klub už má v této oblasti dlouholeté zkušenosti a stále si udržuje přibližně stejný počet sponzorů. Když nějaký sponzor ztratí zájem sponzorovat SK Kosmonosy, klub ho většinou dokáže nahradit jiným sponzorem. Problémem však je, že sponzoři přispívají sportovnímu klubu stále menšími částkami. Klub spolupracuje především s malými a středně velkými firmami. Největší příspěvek, který klub obdržel v roce 2011 od jednoho sponzora, je 15 tis. Kč. Od roku 2005 příjmy ze sponzoringu SK Kosmonosy klesly zhruba na polovinu.

7. Doporučení pro SK Kosmonosy

Poslední kapitola práce je zaměřena na možná doporučení pro zlepšení hospodaření SK Kosmonosy. Klub má problémy v oblasti finanční a to se přenáší i do sportovní stránky. Součástí kapitoly je nejdříve provedení SWOT analýzy SK Kosmonosy. Zde práce poukazuje na silné a slabé stránky klubu, a dále na příležitosti, kterých by klub mohl využít a hrozby, kterých by se měl vyvarovat. Dalším bodem kapitoly bude vyhodnocení dotazníkového šetření, které se týkalo hráčů SK Kosmonosy. Poslední část kapitoly bude obsahovat už samotná doporučení pro SK Kosmonosy, které vyplývají z předem provedených analýz a dotazníkového šetření.

7.1 SWOT analýza SK Kosmonosy

Teoretické informace ohledně SWOT analýzy jsou k nalezení ve 3. kapitole. Zde bude proveden praktický příklad přímo pro SK Kosmonosy.

Silné stránky SK Kosmonosy:

- dobrá poloha stadionu,
- kvalitní mládežnická družstva,
- kvalifikovaní trenéři,
- zkušené vedení klubu,
- dvě hrací plochy,
- přátelská atmosféra mezi hráči,
- prostorná budova v areálu stadionu.

Slabé stránky SK Kosmonosy:

- špatná finanční situace,
- malá výše členských příspěvků,
- vysoké výdaje na provoz budovy a hracích ploch,
- vysoké výdaje na cestovné,
- nízký počet hráčů na tréninku,
- nulová propagace SK v médiích.

Jedna z hlavních silných stránek SK Kosmonosy je kvalitní mládež. Naproti tomu stojí slabé stránky v podobě vysokých nákladů za cestovné. Podle mého názoru je pro klub výhodnější disponovat kvalitními mládežnickými týmy, i za cenu vyšších výdajů na cestovné. Kvalitní hráči z mladších kategorií mohou později sloužit nejen pro družstvo dospělých, ale i k příjmům z jejich prodeje do jiných týmů.

Další silnou stránkou sportovního klubu je areál stadionu. V areálu se nachází dvě hrací plochy a prostorná budova. Naproti tomu slabou stránkou jsou vysoké výdaje na provoz areálu. Výdaje na provoz areálu jsou docela vysoké, ale pokud se klub bude o areál starat, bude dosahovat nemalých příjmů z pronájmu volných prostor, a také si zajistí spokojenost hráčů s kvalitou hracích ploch.

Silnou stránkou SK Kosmonosy je zkušenost vedení, které v klubu působí přes deset let. Navzdory těmto zkušenostem klub nevyužívá žádné propagace v médiích, což je slabá stránka klubu. Žádná propagace v médiích, nejspíše souvisí se špatnou finanční situací sportovního klubu.

Příležitosti SK Kosmonosy:

- zvýšení členských příspěvků,
- možnosti sponzoringu,
- vybírání vstupného,
- pronájem nevyužitých prostor,
- větší spolupráce s FK Mladá Boleslav,
- propagace SK v médiích,
- pořádání společenských akcí.

Hrozby SK Kosmonosy:

- odchod hráčů do jiných týmů,
- nezájem sponzorů,
- konkurence jiných týmů a sportů,
- špatná finanční situace v celém sportu,
- snížení dotací od města.

Mezi hlavní příležitosti SK Kosmonosy patří zvýšení členských příspěvků, které jsou na dnešní dobu nízké. Možnou hrozbou, která může při tomto kroku nastat je odchod hráčů do jiných týmů. Tuto hrozbu snižuje fakt, že i v ostatních klubech se platí určité členské příspěvky. Pokud by se příjmy ze zvýšení členských příspěvků promítly ve zlepšení technického vybavení klubu, potom si myslím, že by hrozba z odchodu hráčů byla minimální.

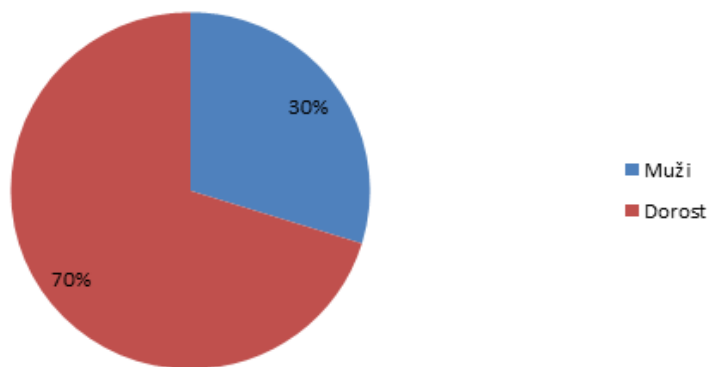
Další příležitostí pro SK Kosmonosy jsou vyšší příjmy ze sponzorské činnosti. Naproti tomu je hrozbou nezájem potencionálních sponzorů. V dnešní době je stále obtížnější sehnat sponzory. Proto by se klub musel více zabývat otázkou sponzoringu a vymýšlet nové nabídky pro potencionální sponzory.

Příležitostí pro SK Kosmonosy je dále vybírání vstupného. Tato příležitost sebou nese hrozbu nezájem diváků v důsledku konkurence jiných týmů a sportů. Myslím si, že kdyby vstupné bylo ve výši 20 Kč, účast diváků na utkáních by se výrazně nezměnila.

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Kapitola zachycuje výsledky dotazníkové šetření, které probíhalo u hráčů SK Kosmonosy. Dotazníkové šetření probíhalo u hráčů dorostu a družstva dospělých, dotazník obsahuje 9 otázek a je k nalezení v příloze 2. Na začátku dotazníku jsou dvě otázky zaměřené na rozdělení hráčů do týmu dorostu a mužů, a na dobu jejich působení v SK Kosmonosy. Třetí otázka ukazuje spokojenost hráčů s technickým vybavením sportovního klubu. Další 3 otázky se týkají tréninků SK Kosmonosy. Otázky na hráče se týkají četnosti tréninkových jednotek a jejich obsahu. Poté zde hráči mají možnost napsat, jakou aktivitu by na tréninku uvítali. Sedmá otázka řeší spokojenost hráčů s vedením mužstva. Další otázka se týká možnosti přestupu hráčů do jiného klubu. Poslední otázka na hráče byla ohledně zvýšení členských příspěvků.

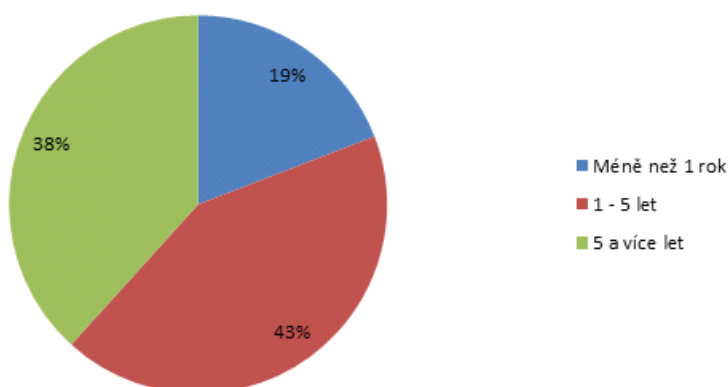
První otázka dotazníkového šetření se týká zařazení oslovených respondentů do týmů SK Kosmonosy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 respondentů. Procentuální zařazení respondentů do týmu mužů a dorostu ukazuje následující obrázek 12. Z grafu můžeme vidět, že 14 z dotázaných (30 %) hraje za družstvo mužů a ostatní (70 %) hrají za týmy dorostu.



Obrázek 12: Zařazení respondentů do týmů SK Kosmonosy

Zdroj: vlastní

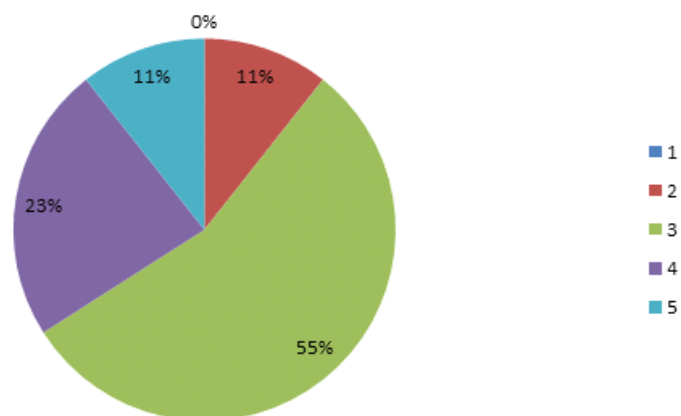
Druhá otázka poukazuje na dobu působení dotázaných v SK Kosmonosy. Respondenti měli na výběr ze třech možností a jejich procentuální zastoupení zachycuje obrázek 13. Můžeme vidět, že nejvíce dotázaných působí v SK Kosmonosy 1 – 5 let a to 43 %. Pět a více let působí ve sportovním klubu 38 % respondentů a méně než 1 rok 19 % odpovídajících.



Obrázek 13: Doba členství respondentů v SK Kosmonosy

Zdroj: vlastní

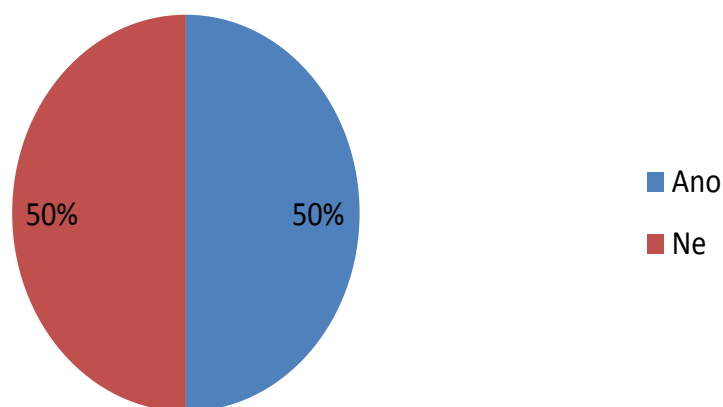
Další otázka dotazníkového šetření poukazuje na spokojenost hráčů s technickou vybaveností sportovního klubu. Respondenti měli na výběr z pěti možností 1 – 5 (přičemž 1 – výborné vybavení, 5 – zcela nedostatečné vybavení). Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí nabízí obrázek 14. Jako velmi dobré hodnotí technické vybavení 11 % dotázaných. Největší počet respondentů (55 %) hodnotí vybavení klubu jako dobré.



Obrázek 14: Spokojenost respondentů s technickým vybavením SK

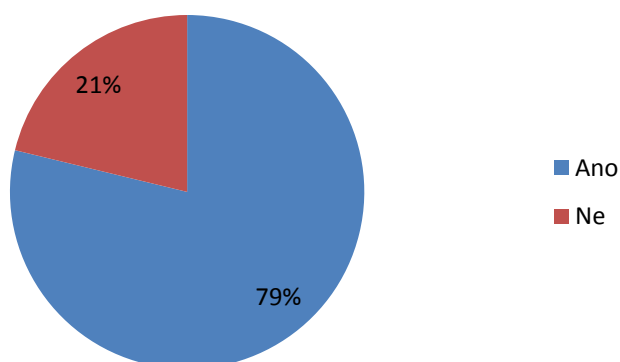
Zdroj: vlastní

Čtvrtá otázka na respondenty zkoumala jejich spokojenost s četností tréninků. Odpovědi na tuto otázku zachycují obrázky 15 a 16, jelikož se berou zvlášť odpovědi mužů a dorostenců. Podle obrázku 15 můžeme vidět, že 50 % mužů je spokojeno s četností tréninků a druhá polovina nikoliv. Tento fakt může souviset s nízkou účastí družstva mužů na trénincích. Jak ukazuje obrázek 16 spokojenost dorostenců s četností tréninků je výrazně větší a to 79 %.



Obrázek 15: Spokojenost mužů s četností tréninků

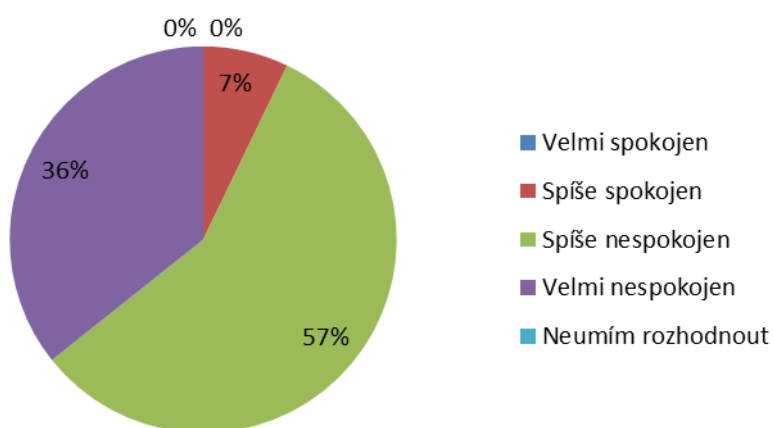
Zdroj: vlastní



Obrázek 16: Spokojenost dorostenců s četností tréninků

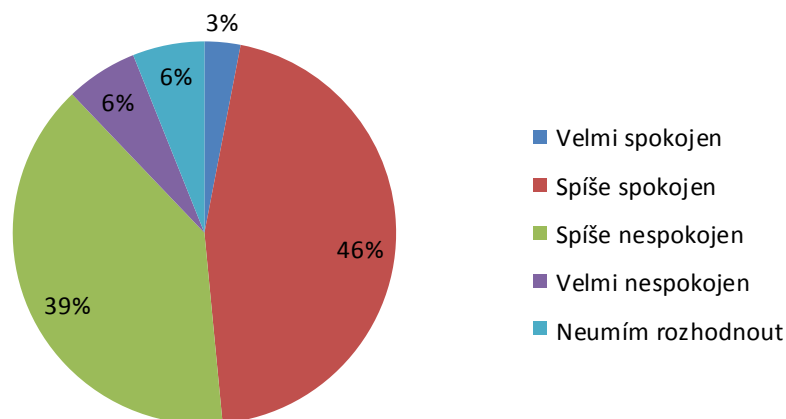
Zdroj: vlastní

Stejně jako předchozí otázka i tato bude rozdělena na odpovědi družstva mužů a dorostenců. Respondenti odpovídali na spokojenost s obsahem tréninkových jednotek. Měli na výběr z pěti odpovědí a jejich procentuální zastoupení popisují obrázky 17 a 18. Na obrázku 17 můžeme vidět, že největší počet odpovídajících z týmu mužů (57 %) je spíše nespokojeno. U dorostu je nejvíce hráčů (46 %) s obsahem tréninkových jednotek spíše spokojeno a spíše nespokojeno je 39 % dorostenců. Dva hráči (6 %) se neumí rozhodnout.



Obrázek 17: Spokojenost mužů s obsahem tréninkových jednotek

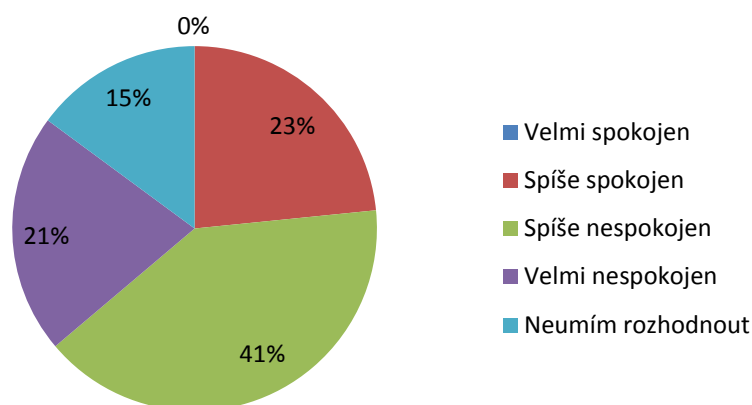
Zdroj: vlastní



Obrázek 18: Spokojenost dorostenců s obsahem tréninkových jednotek

Zdroj: vlastní

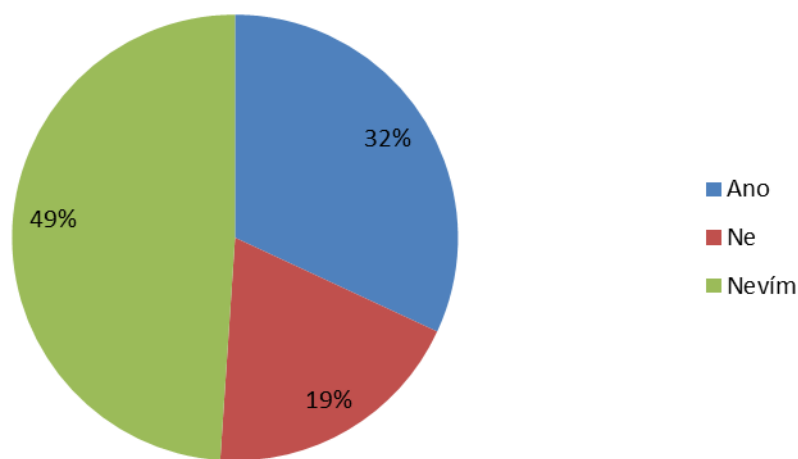
Sedmá otázka dotazníkového šetření je zaměřena na spokojenost respondentů s celkovým vedením a hospodařením SK Kosmonosy. Odpovídající měli na výběr z pěti možností, jejichž procentuální zastoupení ukazuje obrázek 19. Nejvíce respondentů (41 %) je s hospodařením klubu spíše nespokojeno. Dalších 23 % dotazovaných je spíše spokojeno s hospodařením SK Kosmonosy. Docela velké procento (21 %) odpovědělo na tuto otázku velmi nespokojeno. Nikdo z respondentů není s hospodařením klubu velmi spokojen. Posledních 15 % odpovídajících se neumí rozhodnout.



Obrázek 19: Spokojenos hráčů s vedením a hospodařením SK Kosmonosy

Zdroj: vlastní

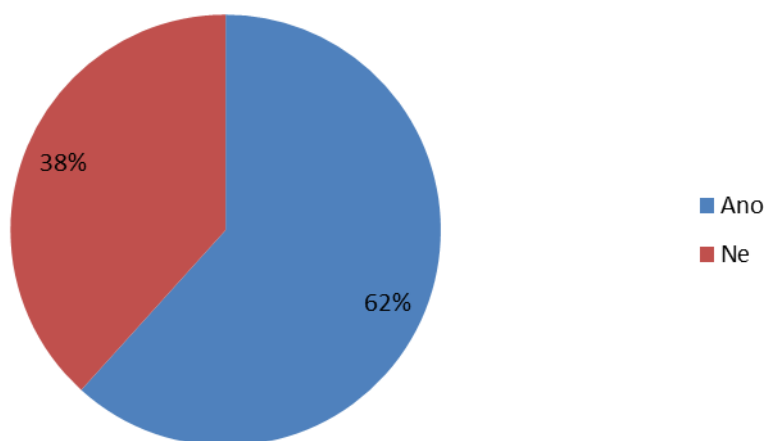
Další otázka zachycuje názor hráčů na přestup do jiného klubu. Kdyby se jim naskytla možnost přestoupit k jinému klubu, jestli ji přijmou. Respondenti měli na výběr ze třech možností (ano, ne a nevím) a jejich procentuální zastoupení popisuje obrázek 20. Hráči nejčastěji (49 %) na tuto otázku odpověděli nevím. Pravděpodobně by se rozhodli až podle klubu, který by o ně měl zájem, a podle toho co by jim nabízel. Odpověď ano zvolilo 32 % respondentů. Zbývajících 19 % dotázaných zvolilo odpověď ne, na možnost přestupu do jiného klubu.



Obrázek 20: Odpovědi hráčů na možnost přestupu do jiného klubu

Zdroj: vlastní

Podlejší otázka dotazníkového šetření řeší výši členských příspěvků. Jestli by hráči byli ochotni platit vyšší členské příspěvky pro zlepšení ekonomické situace v SK Kosmonosy. Respondenti měli na výběr ze dvou možností (ano/ne) a procentuální zastoupení těchto odpovědí ukazuje obrázek 21. Můžeme vidět, že 62 % dotázaných souhlasí se zvýšením členských příspěvků. Nesouhlas se zvýšením příspěvků vyjádřilo 38 % odpovídajících. Myslím si, že nesouhlas se zvýšením členských příspěvků by se snížil, pokud by se tento příjem projevil ve zlepšení technického vybavení klubu.



Obrázek 21: Názor hráčů na zvýšení členských příspěvků

Zdroj: vlastní

7.3 Mnou navržená doporučení pro SK Kosmonosy

V této části bude bakalářská práce zaměřena na mnou navržená doporučení pro fotbalový klub SK Kosmonosy. Doporučení budou vycházet z předem provedených analýz, ze SWOT analýzy klubu, která byla vypracována v kapitole 7.1 a z dotazníkového šetření, ve kterém odpovídali hráči SK Kosmonosy.

7.3.1 První doporučení

První doporučení se týká výše členských příspěvků. Členské příspěvky v roce 2011 byly ve výši 78 400 Kč a tvořily pouze 6 % z celkových příjmů, což je na dnešní dobu podle mého názoru malá částka. Pro rok 2012 bych navrhoval zvýšení členských příspěvků na 2 000 Kč/rok ve všech věkových kategoriích kromě minižáků. Ti hrají pouze okresní soutěž a výdaje na jejich družstvo jsou nejnižší, proto by platili členské příspěvky ve výši 1 000 Kč/rok.

Z tohoto návrhu vyplývá, že 78 hráčů by platilo 2 000 Kč/rok a 12 minižáků by platilo 1 000 Kč/rok. Příjmy z členských příspěvků by tedy vzrostly na 168 000 Kč, což je navýšení oproti roku 2011 o 89 600 Kč. Z ekonomické analýzy za rok 2011 vyplývá, že výdaje byly vyšší než příjmy o 52 561 Kč, pokud by klub vycházel z mnou navržené výše členských příspěvků, příjmy by v tomto roce byly vyšší než výdaje o 37 039 Kč. V dalších letech bych klubu doporučil další zvýšení členských příspěvků, které předkládá tabulka 5.

Tabulka 5: Doporučený vývoj členských příspěvků v budoucnu

Družstvo	Příspěvky 2011	Příspěvky 2012	Příspěvky 2013	Příspěvky 2014
Minižáci	800 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Žáci	1 000 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč
Dorost	1 000 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč
Muži	300 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč
Celkem	78 400 Kč	168 000 Kč	213 000 Kč	258 000 Kč

Zdroj: vlastní

Z dotazníkového šetření (viz. Obrázek 21) vyplývá, že 62 % hráčů dorostu a družstva dospělých souhlasí se zvýšením členských příspěvků. Zbývajících 38 % se zvýšením nesouhlasí a nastává hrozba odchodu nespokojených hráčů. Pokud by se zvýšení členských příspěvků promítlo do zlepšení technického vybavení a zázemí klubu, myslím si, že by se hrozba odchodu hráčů výrazně snížila.

7.3.2 Druhé doporučení

Další mnou navržené doporučení se pojí s možností sponzoringu. Víím, že v dnešní době je stále obtížnější sehnat sponzory, ale i přesto by se v této oblasti mohl klub zlepšit. SK Kosmonosy využívá pouze reklamy na mantinelech a nemá žádného hlavního nebo generálního sponzora. Klubu bych doporučil zaměřit se na získání jednoho hlavního nebo generálního sponzora.

Hlavnímu nebo generálnímu sponzorovi by SK Kosmonosy mohl na oplátku navrhnout sponzorský balíček (viz. Příloha 4). Obsahem sponzorského balíčku by mohla být nejenom reklama na mantinelech, ale i reklama na dresech. Díky tomuto druhu reklamy by se sponzor mohl prezentovat v regionálních médiích, jelikož jsou někdy fotky ze zápasů umístěny

v novinách nebo na internetu. Součástí sponzorského balíčku by mohla být i nabídka pro sponzora, že název SK Kosmonosy bude obsahovat název firmy. Tímto sponzorem by se mohla nejspíše stát nějaká regionální firma, která by se díky sponzorování klubu dostala do povědomí potenciálních zákazníků v regionu.

7.3.3 Třetí doporučení

Poslední mnou navržené doporučení pro SK Kosmonosy je kvalitní příprava a rozsáhlý nábor do mládežnických kategorií. Klub má celkem početnou a kvalitní mládežnickou základnu. Doporučil bych mu pravidelné pořádání náborů do všech věkových kategorií. Mládežnické týmy hrají většinou krajský přebor, což je kvalitní soutěž. Naproti tomu stojí výdaje na mládež, které jsou celkem vysoké. Myslím si, že investice do mládeže se klubu bohatě vrátí. Ať už zařazením těchto hráčů, kteří mají určitou kvalitu, do družstva dospělých nebo pozdějším prodejem hráčů do jiných týmů. Díky kvalitní přípravě mládeže, tedy později klesají výdaje na nákup a hostování hráčů z jiných týmů.

7.3.4 Zhodnocení a výběr finálního návrhu

Když se podíváte výše na mé návrhy, jak by se mohla ekonomická a s tím související sportovní stránka klubu SK Kosmonosy zlepšit, tak je na první pohled zřejmé, že jednotlivé návrhy se vzájemně nevylučují. Z toho vyplývá jasný závěr, že nejideálnější situací, která by maximalizovala příjmy, je kombinace všech těchto možností. Pokud však uvažuji realisticky s přihlédnutím na současnou situaci v celé společnosti, tak si uvědomuji jak obtížné je sehnat kvalitní sponzory ochotné uvolnit větší objem finančních prostředků. Z toho důvodu bych pro začátek klubu doporučil zvýšení členských příspěvků, jelikož věřím, že ostatní hráči, kteří se nyní vyjádřili ke zvýšení negativně, se po počátečních výtkách s touto nastalou situací vyrovnají a pochopí, že je to v jejich vlastním zájmu a že takto získané další finance budou využity efektivně pro zvýšení kvality klubu.

Závěr

Práce je v teoretické části zaměřena na informace ohledně forem založení sportovních klubů. Dále jsou zde popsány teoretické informace ohledně SWOT analýzy. Poslední kapitola v teoretické části se zabývá ekonomickou analýzou sportovních klubů v ČR. Jsou zde popsány možnosti příjmů a výdajů sportovních klubů.

V praktické části je provedena sportovní analýza fotbalového klubu SK Kosmonosy, která obsahuje představení jednotlivých věkových kategorií, historii klubu a informace plynoucí z rozhovoru s prezidentem klubu. Na sportovní analýzu navazuje ekonomická analýza SK Kosmonosy. Obsahem kapitoly je analýza příjmů a výdajů za rok 2006 a 2011. Na závěr této kapitoly je provedené zhodnocení hospodaření klubu v těchto letech. Poslední kapitola se zabývá doporučeními pro SK Kosmonosy. V kapitole jsem provedl SWOT analýzu sportovního klubu a poukázal jsem na jeho silné a slabé stránky, ale hlavně na jeho možnosti a hrozby. Dále kapitola obsahuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo aplikováno na hráče SK Kosmonosy. Výsledky zachycují mínění hráčů o sportovním klubu z několika hledisek. Závěr kapitoly předkládá mnou navrhnutá doporučení pro zlepšení ekonomické situace v klubu.

Tímto jsem splnil hlavní cíl práce, což bylo definovat možnosti pro zlepšení ekonomické situace v klubu. Práce pro mě byla velice přínosná, nejenom z hlediska teoretické části, ale také praktické. V teoretické části jsem své znalosti obohatil o spoustu užitečných a zajímavých informací. Tyto znalosti jsem mohl dále aplikovat v praktické části. Velice přínosné bylo nahlédnutí do hospodaření sportovního klubu. Podle mého názoru je práce využitelná z několika hledisek. Hlavní využití práce je pro SK Kosmonosy. Další využití může být pro sportovní kluby stejné sportovní úrovně, kterým práce může být inspirací pro zlepšení ekonomické situace. Práce může být inspirací i pro osoby, které chtějí založit sportovní klub.

Seznam použité literatury

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 225 s. ISBN 978-807-3761-509.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2000. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 172 s. ISBN 80-721-9010-5.

DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., 2009. *Základy marketingu*. Vyd. 4., dopl. a aktualiz. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3.

DOLEČEK, Marek, 2012. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/#b2>

HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 150 s. ISBN 80-716-9996-9.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

MEJSTRÍKOVÁ, A., NOVOTNÝ, k., 2010. Založení občanského sdružení. In: *Obcan.ecn.cz* [online]. 31. 5. 2010 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2010. *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/obcanske-aktivity-118893.aspx?q=Y2hudW09Nw%3d%3d>

MŠMT, 2009. Analýza financování sportu v České republice. In: *Msmt.cz* [online]. 16. 4. 2009 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice>

MŠMT, 2011a. Státní podpora sportu pro rok 2012. In: *Msmt.cz* [online]. 22. 7. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/16801>

MŠMT, 2011b. Koncepce státní podpory sportu v České republice. In: *Msmť.cz* [online]. 23. 3. 2011 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.msmť.cz/file/15050>

NOHYNEK, Stanislav, 1996. *Kronika SK Kosmonosy*. Kosmonosy.

NOVOTNÝ, Jiří, 2000. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 263 s. ISBN 80-858-6668-4.

SK KOSMONOSY, 2007. *Kosmonosysk.sweb.cz* [online]. [cit. 2011-10-24]. Dostupné z: <http://kosmonosysk.sweb.cz/historie>

STŘEDOEVRPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT, 2012. *Finance-management.cz* [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>

ŠEBKOVÁ, Michaela, 2012a. Společnost s ručením omezeným. In: *Podnikatelskyweb.cz* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>

ŠEBKOVÁ, Michaela, 2012b. Akciová společnost. In: *Podnikatelskyweb.cz* [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/akciova-spolecnost/>

ŠVANDOVÁ, Zuzana, 2002. *Úvod do marketingové komunikace*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 110 s. ISBN 80-708-3637-7.

ZAHRADNÍK, Pavel, 2009. *Dane-zahradnik.cz* [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z: <http://www.dane-zahradnik.cz/poradna/odpoved.php?otazka=149&od=101>

Seznam příloh

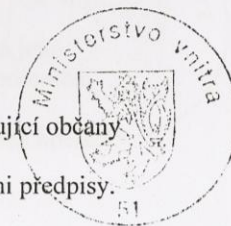
Příloha 1	Stanovy SK Kosmonosy	I
Příloha 2	Rozhovor s prezidentem SK Kosmonosy.....	III
Příloha 3	Vzor dotazníku.....	VI
Příloha 4	Sponzorský balíček	VIII

Příloha 1 Stanovy SK Kosmonosy

STANOVY SPORTOVNÍHO KLUBU KOSMONOSY

I. Základní ustanovení

1. Sportovní klub Kosmonosy je nezávislou dobrovolnou organizací sdružující občany s cílem uspokojování jejich potřeb formou sportovního vyžití.
2. SK vyvíjí svoji činnost v souladu s těmito stanovami a obecně závaznými předpisy.



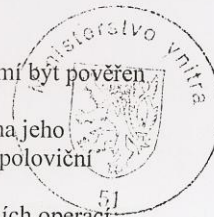
II. Poslání a cíle SK

1. Posláním SK je vytváření podmínek a všestranná péče o uspokojování potřeb jejich členů formou sportovního vyžití.
2. Vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti.
3. Vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů.
4. Budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která SK vlastní nebo užívá.
5. Vést své členy k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel.
6. Hájit zájmy sdružených oddílů.
7. Spolupracovat s orgány města, ostatními organizacemi a jednotlivci.

III. Orgány Sportovního klubu

1. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Účastnit se jí mohou všichni členové SK, volit od patnácti let, být voleni od osmnácti let. Schůze valné hromady se konají nejméně jednou za rok.
2. Valná hromada zejména:
 - a, rozhoduje o zániku SK, v případě zániku o majetkovém vyrovnání
 - b, rozhoduje o názvu, sídle a symbolice
 - c, rozhoduje o přijetí a změnách stanov SK
 - d, volí a odvolává výkonný výbor a členy revizní komise, funkční období je dvouleté
 - e, rozhoduje o přijetí nového oddílu do SK
 - f, rozhoduje o vyloučení oddílu
 - g, rozhoduje o majetkovém vyrovnání s oddílem, který vystoupil s SK
 - h, schvaluje výši členských příspěvků
 - ch, schvaluje a projednává zprávu o hospodaření a majetku SK, schvaluje rozpočet
 - i, stanoví hlavní směry činnosti SK pro příští období
 - j, je oprávněná zrušit či změnit rozhodnutí výkonného výboru
3. K platnosti usnesení valné hromady je zapotřebí souhlasu 3/5 většiny přítomných za nadpoloviční přítomnosti všech delegátů, pokud valná hromada nerozhodne jinak.
4. Výkonným orgánem valné hromady je výkonný výbor, který zabezpečuje plnění úkolů SK v období mezi jednotlivými valnými hromadami. Rozhoduje ve věcech, pokud nejsou ve výlučné pravomoci valné hromady, přičemž valná hromada si může vyhradit rozhodnutí v dalších otázkách.
5. Výkonný výbor je minimálně sedmičlenný, maximálně jedenáctičlenný. Prezident SK svolává výkonný výbor podle potřeby, nejméně však jednou za měsíc.
6. Výkonný výbor zejména:
 - a, zabezpečuje plnění valné hromady
 - b, organizuje a řídí hospodářskou činnost SK
 - c, koordinuje činnost oddílů a zabezpečuje společné akce SK
 - d, dbá o hospodárné využití a údržbu majetku SK
 - e, volí a odvolává prezidenta SK, sekretáře, pokladníka, další dva členy výboru, kteří mají podpisové právo spolu s prezidentem, případně další funkcionáře

- f, funkci pokladníka vykonává vždy člen výboru a tento funkcionář nesmí být pověřen žádnou jinou funkcí v rámci SK
7. Výkonný výbor je schopen se usnášet je-li přítomná nadpoloviční většina jeho členů. K platnosti usnesení výkonného výboru je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas prezidenta.
8. Tříčlenná revizní komise provádí kontrolu všech ekonomických a právních operací uskutečňovaných v rámci SK a to nezávisle na výkonném výboru.



IV. Jednání navenek

1. Podpisové právo má a navenek jedná za SK prezident a další dva členové zvolení výborem. Na všech listinách musí být podpis prezidenta SK a minimálně jednoho funkcionáře, který má podpisové právo.

V. Členství v SK

1. Členem SK se může stát každá fyzická osoba, která souhlasí s posláním a stanovami SK a požádá o členství. Výkonný výbor rozhodne o jeho žádosti a v případě přijetí jej vyzve k zaplacení členských příspěvků. Poté se žadatel stane řádným členem SK.
2. Neplatí-li člen stanovené příspěvky po dobu nejméně šesti po sobě jdoucích kalendářních měsíců, může výkonný výbor rozhodnout o zrušení jeho členství v SK.
3. Dopustí-li se člen jednání, které je neslučitelné s jeho členstvím, může výkonný výbor rozhodnout o vyloučení z SK.

VI. Majetek a hospodaření SK

1. Majetek tvoří movitý a nemovitý majetek, pohledávky a jiná majetková práva.
2. Zdrojem majetku SK jsou příspěvky členů, příspěvky rodičů na sportovní činnost svých dětí, příjmy z hospodářské i jiné činnosti, příspěvky a dotace od státních a obecních orgánů a sponzorské dary.
3. Vlastní hospodářská činnost SK se řídí zásadami schválenými valnou hromadou a to zejména rozpočtem.
4. Právo disponovat s nemovitým majetkem má výlučně valná hromada.
5. S ostatním majetkem má právo disponovat výkonný výbor, jednorázové operace jsou však pro výkonný výbor limitovány částkou 200 tisíc Kč. Tato částka může být každý rok upravena o úředně stanovenou inflaci. Finanční operace nebo investice přesahující tuto částku jsou podmíněny souhlasem valné hromady.
6. Na všech listinách souvisejících s majetkovými operacemi SK musí být minimálně dva podpisy, z toho jeden prezidenta SK a dalšího člena zvoleného výborem SK.

VII. Závěrečná ustanovení

Tyto stanovy byly schváleny valnou hromadou SK dne 16.3.2002.

Příloha 2 Rozhovor s prezidentem SK Kosmonosy

Jak dlouho působíte v klubu SK Kosmonosy?

„V klubu SK Kosmonosy působím 11 let. První rok jsem zde působil jako sekretář a od roku 2002 jsem byl zvolen na pozici prezidenta klubu kde působím až dodnes.“

Jste spokojen se sportovní úrovní klubu?

„Se sportovní úrovní spokojen nejsem. Určitě bych chtěl, aby týmy hrály vyšší soutěže, ale všechno je závislé na finančních prostředcích. Aby jste mohl hrát určitou soutěž, musíte k tomu mít určitou finanční částku.“

Řekl byste, že v posledních letech stoupá nebo klesá počet hráčů SK Kosmonosy? Z jakého důvodu?

„Počet hráčů určitě klesá a to nejenom v SK Kosmonosy. V některých klubech je situace mnohem horší, náš klub je v popředí sportující mládeže v okrese. Za poslední 4 roky v žákovské kategorii v 1. A třídě, což je krajská soutěž, klesl výrazně počet družstev. Bylo zde šest skupin týmů, kde hráli odděleně mladší žáci a starší žáci. Nyní je zde pouze pět skupin týmů a mladší a starší žáci hrají dohromady. Na okrese Mladá Boleslav před dvěma lety bylo 28 týmů dorostu v okresním přeboru a okresní soutěži, nyní je pouze jedna okresní soutěž dorostu kde je 15 týmů, během posledních dvou let tedy zmizelo 13 týmu z kategorie dorostu. Proto také došlo k reorganizaci soutěží u mladších žáků, které se uzpůsobily na hru 7 plus 1 na menších hřištích.“

Máte problémy s náborem hráčů do mládežnických kategorií? Jak probíhá takový nábor?

„Problémy tvoří především konzumní způsob života celé naší společnosti. Negativní vliv na nábor má nárůst jiných halových sportů, kdy tento druh sportu je mnohem pohodlnější. Hlásí se méně a méně hráčů, organizujeme nábor ve školách, spolupracujeme především se základními školami. Dále o náboru informujeme pomocí inzerce v regionálním tisku. Jednou ročně se pořádá vlastní nábor na stadionu do různých věkových kategorií, především do družstva minižáků. Velmi úzce spolupracujeme s FK Mladá Boleslav, který působí v ligových soutěžích. Ten nám pomáhá doplňovat týmy o hráče, kteří momentálně nemají výkonnost na ligové soutěže mládeže.“

Jan byste zhodnotil technické vybavení a zázemí sportovního klubu? Máte v plánu nějaké změny?

„Myslím si, že na tuto soutěž je technické vybavení odpovídající byť chybí hřiště s umělým povrchem na přípravu v zimních obdobích. A opět zde hrají důležitou roli finanční prostředky.“

Jak jste spokojen s ekonomickou situací klubu v posledních letech?

„S ekonomickou situací klubu nebudu spokojen nikdy. Především v občanském sdružení, kde se jedná o nevýdělečnou činnost, se finance musí stále doplňovat. Ekonomická situace nejen v klubu, ale v celém sportu je rok od roku horší. Snažíme se výdaje pokrýt z vlastních zdrojů, ale to je nepostačující.“

Myslíte si, že se na klubu projevila ekonomická krize? Můžete uvést nějaký příklad.

„Ekonomická krize se na klubu projevila velmi výrazně. A to snižováním dotací od zastřešujících orgánů jako je ČSTV, dotace od města, příjmy z reklam a ze sponzorské činnosti. Vlastní podnikatelská činnost se stále hůř organizuje, není zájem o prostory, které bychom mohli nabídnout k jiné činnosti. Do roku 2008 zde byla ubytovna, která byla prosperující, ale s příchodem krize tento druh podnikání zmizel. Bydleli zde lidé, kteří pracovali ve škodovce a z důvodu krize přišli o práci a nemohli si dovolit pronájem.“

Je v dnešní době těžké sehnat sponzory?

„Určitě je to velice obtížné a pro regionální kluby se velice těžce shání sponzoři z vyšších příjmových vrstev, všechno pak závisí na drobných podnikatelích a živnostnících, kteří výrazně omezují sponzorské příspěvky obecně. Oproti letem před 2008 se příjem ze sponzorské a reklamní činnosti snížil téměř na polovinu.“

Čerpal klub v posledních letech nějaké dotace ať už z krajského rozpočtu nebo státního rozpočtu?

„Každý rok čerpáme dotace z městského rozpočtu jako největší sportovní klub ve městě. Co do počtu sportující mládeže a kvality sportovní úrovně. Dále čerpáme drobné dotace z ČSTV. Naše město má dostat 871 tisíc dotace od ministerstva financí, je na rozhodnutí vedení obce kam tyto prostředky přijdou. Obecně je známo že tyto prostředky nemusí být použity na sport.“

Jakého osobního cíle byste chtěl dosáhnout s SK Kosmonosy?

„Rozhodně by našemu klubu vzhledem k zázemí slušelo dosáhnout toho, aby špička pyramidy což je družstvo dospělých, hrálo krajský přebor. Mládežnické kategorie se v těchto soutěžích nachází, což se nám podařilo. A dosahovat k tomu odpovídajícího naplněného rozpočtu. Vzhledem k vývoji ve společnosti a ekonomické situaci nejen v klubu, ale v celém sportu to nevidím jako zcela reálné.“

Příloha 3 Vzor dotazníku

Dotazníkové šetření: Spokojenost hráčů klubu SK Kosmonosy.

Toto krátké dotazníkové šetření bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma „sportovní a ekonomická analýza klubu SK Kosmonosy“. Zajímá mě názor mých spoluhráčů ohledně spokojenosti jak technické vybavenosti, tak i dalších sportovních podmínek, které klub nabízí.

Dotazník je anonymní a výstupy budou použity jen pro školní účely. Předem děkuji za jeho vyplnění.

- 1) Do jaké skupiny patříte?
 - a) Dorost
 - b) Muži

- 2) Jak dlouho jste členem klubu SK Kosmonosy?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1 – 5 let
 - c) 5 a více let

- 3) Jak byste hodnotil technickou vybavenost klubu při škále 1 – 5 (1 – vybavení výborné, 5 – zcela nedostatečné vybavení)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

- 4) Přijde Vám dostatečná četnost tréninků?
 - a) Ano
 - b) Ne

- 5) Jak jste spokojeni s obsahem tréninkových jednotek?
 - a) Velmi spokojen
 - b) Spíše spokojen
 - c) Spíše nespokojen
 - d) Velmi nespokojen
 - e) Neumím rozhodnout

6) Co byste uvítali za aktivitu během tréninku, která nyní neprobíhá nebo je pouze omezená?

.....

7) Jste spokojeni s celkovým vedením a hospodařením klubu?

- a) Velmi spokojen
- b) Spíše spokojen
- c) Spíše nespokojen
- d) Velmi nespokojen
- e) Neumím rozhodnout

8) Pokud by se Vám naskytla možnost přestupu k jinému klubu, přijmete ji?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

9) Byli byste ochotní platit vyšší členské příspěvky pro zlepšení ekonomické stránky klubu a s tím související vybavenost klubu?

- a) Ano
- b) Ne

Příloha 4 Sponzorský balíček

Nabízím:

- reklamu na mantinelech v areálu stadionu
- reklamu na dresech SK Kosmonosy ve všech věkových kategoriích
- název sponzora v názvu SK Kosmonosy
- reklama na internetových stránkách klubu

Požaduji:

- sponzorský příspěvek ve výši 200 000 Kč ročně