

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A  
PEDAGOGICKÁ**

**Katedra:** Tělesné výchovy  
**Studijní program:** Ekonomika a management  
**Studijní obor  
(kombinace):** Management sportovní

**ANALÝZA SPOLUPRÁCE FOTBALOVÉ  
ŠKOLY LITVÍNOV, O.P.S. S FOTBALOVÝM  
KLUBEM LITVÍNOV, A.S.**

**ANALYSIS OF COOPERATION OF FOOTBALL  
SCHOOL LITVÍNOV, O.P.S WITH FOOTBALL  
TEAM LITVÍNOV, A.S.**

**Autor:**  
Václav HAVLÍK

**Podpis:**  
\_\_\_\_\_

**Adresa:**  
Kpt. Jaroše 1618/6  
415 01, Teplice

**Vedoucí práce:** PaedDr. Jindřich Martinec

**Konzultant:**

**Počet**

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
72	0	13	0	17	7

V Liberci dne:

## **Prohlášení**

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

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

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) 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.

## **Poděkování**

Zde bych moc rád poděkoval všem, kteří mi během tvorby mé bakalářské práce pomáhali a byli mi přinejmenším podporou. Poděkovat bych chtěl za poskytnutý materiál, za cenné rady a zkušenosti a čas strávený se mnou potřebný ke vzniku tohoto dokumentu. Děkuji vedoucímu mé práce PaedDr. Jindřichovi Martincovi, který přispěl velkým množstvím postřehů a nepřeborným množstvím zkušeností z oboru, které přispěli ke zpracování této práce. Velké díky patří i Vratislavu Havlíkovi za poskytnuté dokumenty, poskytnutí kontaktů na pověřené osoby a za mnoho vlastních příspěvků vedoucích k vyhotovení práce. Další poděkování patří Zdeňku Kotalíkovi za jeho rady a poskytnuté informace o chodu FK Litvínov. Rád bych také poděkoval dalším zaměstnancům klubu FK Litvínov Miroslavu Jirkovi a Daliboru Matoušovi, jejichž názory a podklady přispěli k ucelení informací o klubu. Na závěr bych chtěl poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mi v době vypracovávání byli velkou oporou a bez jejichž pomoci bych se při zhotovení práce neobešel.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá analýzou propojení fotbalové školy Litvínov a fotbalového klubu Litvínov. Informace potřebné ke zhotovení byly čerpány z odborné literatury, rozhovorů se členy vedení klubu a z komunikace jejich hráčů. První část práce shromažďuje informace o struktuře sportovního klubu, zatímco hlavní část je zaměřena na porovnání vybraných subjektů z hlediska historie, zázemí, a financování. Dále se věnuje propojení těchto subjektů především z výchovného a finančního hlediska. V závěru práce jsou tyto informace shrnuty a na základě jejich vyhodnocení jsou stanovena doporučení pro zlepšení budoucího chodu oddílu.

Klíčová slova: fotbal, fotbalová škola, FK Litvínov, propojení, finanční analýza

## **SUMMARY**

The Bachelor's thesis deals with analysis of cooperation of football school Litvínov and football team Litvínov. The necessary information was gained from literature, interviews with management of club and from communication with their players. First part of the thesis collect information on structure of sport club, while the main part focuses on comparison chosen subjects with standpoint of history, background a financing. Then the work deals with educational and financial cooperation. At the end the gained information was summarized and subsequently the recommendation for improvement of the club's future functioning was set.

Key word: football, football school, FK Litvínov, comparison, financial functioning

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die Bakkalaureus Arbeit beschäftigt sich mit die Analyse des Verbindung die Fusball schule Litvínov und den Fusball klub Litvínov. Die notigen Informationen zum die Anfertigung sind von die Fachliteratur, das Gespräch mit das klub Management und von die Kummunikation mit die Spielern. Die erste Phase ansammelt die Informationen über die Struktur des Sportklub, wahrend die Hauptphase ist abgezielt an die Angleichung die ausgesuchter Subjekte aus die Historie, das Hinterland und die Finanzierung Sicht. Weiter widmet zich die Verbindung diese Subjekte vor allem von Erziehungsbeitrag und Finanz Sicht. Am Schluss die Arbeit sind diese Informationen subsummiert und durch die Bewertung sind die Referenzen fur die Zukunftaufbesserung des Klub festgelegt.

Die Schlüsselwörter: Fussball, Fussballschule, FK Litvínov, Verbindung, Finanzanalyse

<b>Obsah</b>	
SEZNAM ZKRATEK .....	9
ÚVOD .....	11
1 CÍLE PRÁCE .....	12
1.1 Hlavní cíl .....	12
1.2 Dílčí cíle .....	12
2 SPORTOVNÍ KLUB .....	13
2.1 Pojem sportovní klub .....	13
2.2 Legislativa sportovního klubu .....	14
2.2.1 Amatérský klub .....	14
2.2.2 Profesionální klub .....	14
2.2.3 Společnost s ručením omezeným .....	15
2.2.4 Akciová společnost .....	15
2.3 Smlouvy hráčů .....	17
2.3.1 Povinnosti klubu .....	18
2.3.2 Povinnosti hráče .....	19
2.4 Zahraniční situace .....	19
2.5 Ekonomika sportovních- fotbalových klubů .....	20
2.6 Sponzoring .....	22
2.6.1 Historie sponzorství .....	23
2.6.2 Příčiny sponzorování .....	25
2.6.3 Možnosti sponzorování ve sportu .....	25
2.6.4 Sponzorování SK v praxi .....	26
2.6.5 Typy sponzorství .....	27
2.7 Sportovní reklama .....	29
2.7.1 Druhy sportovní reklamy (dle nosičů) .....	29
2.7.2 Nabídka pro sponzora .....	30
2.7.3 Sponzorování sportu v našich daňových zákonech .....	31
2.8 Sportovní marketing .....	31
2.8.1 Sport v oblasti marketingu .....	33
2.8.2 Marketing v oblasti sportu .....	33
2.8.3 Marketingový mix ve sportu .....	34
2.8.3 Sportovní marketing a všeobecný marketing .....	35
2.8.4 Sportovní marketing jako součást všeobecného marketingu .....	36
2.8.5 Sportovní marketing jako samostatný marketing .....	36
2.8.6 Odlišnosti sportovního marketingu .....	37
2.8.7 Sportovní marketing a služby .....	37
2.8.8 Sportovní marketing a jeho nositelé .....	37
2.8.9 Základ sportovního marketingu .....	39
2.9 Ekonomická situace fotbalových klubů .....	39
2.9.1 Ekonomická situace vrcholových českých fotbalových klubů .....	39
3 FOTBALOVÝ KLUB LITVÍNOV .....	41
3.1 Historie .....	41
3.2 Rozpočet Klubu .....	42
3.3 Sponzoring .....	45
3.4 Organizační struktura .....	46
3.5 Zázemí FK Litvínov .....	50
3.6 Mládežnické a dospělé kategorie .....	50
4 SPORTOVNÍ SOUKROMÁ ŠKOLA S.R.O. LITVÍNOV .....	52

4.1 Historie.....	52
4.2 Vize školy .....	52
4.3 Aktivity .....	52
4.4 Zázemí SSZŠ .....	53
4.5 Školné .....	53
4.6 Zaměstnanci .....	54
5 FOTBALOVÁ ŠKOLA LITVÍNOV, O.P.S. ....	55
5.1 Historie.....	55
5.2 Zázemí.....	55
5.3 Koncepce Fotbalové školy .....	56
5.4 Zaměstnanci .....	57
5.4.1 Hlavní pracovní poměr.....	57
5.4.2 Vedlejší pracovní poměr .....	57
5.5 Financování.....	57
5.5.1 Výstupy financování .....	57
5.5.2 Zdroje financí .....	58
6 PROPOJENÍ FOTBALOVÉHO KLUBU LITVÍNOV A FOTBALOVÉ ŠKOLY LITVÍNOV .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b> 60
6.1 Tréninkové jednotky .....	59
6.2 Zaměstnanci .....	60
6.3 Propojenost školy a FK z hlediska finančního a výchovného .....	61
6.4 Pořádání mimořádných akcí pro školky.....	62
6.4.1 Program školky .....	63
7 NÁVRH LEPŠÍHO ŘEŠENÍ FINANČNÍ SITUACE.....	64
7.1 Možnost zvýšení rodičovských příspěvků .....	64
7.2 Zlepšení spolupráce s městem Litvínov, fotbalovými svazy a Evropskou unií.....	66
7.3 Výchova vlastních talentů.....	66
8 ZÁVĚR.....	67
9 POUŽITÁ LITERATURA .....	68
10 PŘÍLOHY .....	71
10.1 Seznam příloh .....	71



## SEZNAM ZKRATEK

%	procento
a.s.	akciová společnost
AC	athletic club
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BP	bakalářská práce
cca	cca
č.	číslo
čl.	členský
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
fit.	fitness
FK	fotbalový klub
FŠ	fotbalová škola
HC	hokejový klub
HPP	hlavní pracovní poměr
Kč	koruna česká
KFS	krajský fotbalový svaz
m	metr
Mgr.	magistr
MÚ	městský úřad
Např.	například
NHL	National hockey league
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
Obr.	Obrázek
OFS	okresní fotbalový svaz
OS	občanské sdružení
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PaedDr.	doktor pedagogiky

PR	vztahy s veřejností
profí	profesionál
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SK	sportovní klub
SMS	short message service
SSZŠ	sportovní soukromá základní škola
st.	stadion
TJ	tělovýchovná jednota
tr.	trenér
tzn.	to znamená
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
UMT	umělá tráva
V.I.P.	very important person
VPP	vedlejší pracovní poměr
ZDŠ	základní devítiletá škola
ZŠ	základní škola

## ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem si vybral z toho důvodu, že se již od dětství s fotbalem denně setkávám a proto mě zajímá vše, co se kolem něj odehrává. Vybral jsem si fotbalový klub Litvínov, jejichž muži hrají již od roku 1992 pravidelně divizi B a nyní se orientuje i na mládežnické kategorie a na fotbalovou školu Litvínov, která funguje od roku 2001 a je součástí SSZŠ Litvínov a jejich vzájemné propojení.

Já sám se již od svých 6-ti let aktivně fotbalu věnuji a stále mě baví. Začal jsem v klubu TJ Hvězda Trnovany, kde jsem byl 3 roky a následoval půlrok v týmu FC Junior Teplice. Následně jsem se vrátil zpátky do Trnovan, kde jsem byl až do svých 17-ti let. Poté jsem přestoupil do FK Litvínov, tam jsem ovšem setrval také jen půl roku a následoval můj přestup, ještě v dorosteneckém věku, do klubu TJ Sokol Soběchleby, který toho času hrál krajský přebor dospělých. Zde jsem odehrál dvě sezony a přestoupil jsem opět na půl roku do neamatérského klubu TJ Krupka. Následoval můj návrat do Soběchleb, ovšem pouze na rok. Nyní jsem hráčem divizního FK Litvínov. V budoucnu bych chtěl u fotbalu na manažerské úrovni rozhodně zůstat a doufám, že mi k tomu nemalou měrou pomohou zkušenosti z vysoké školy.

Věřím, že poznatky a informace, které má práce přinesla, budou přínosem pro vedení FK Litvínov a pomohou ke zlepšení finanční situace.

# **1 CÍLE PRÁCE**

## **1.1 Hlavní cíl**

Cílem mé práce je analýza fungování neamatérského klubu FK Litvínov a FŠ Litvínov, která je s klubem spojena a jejich vzájemného propojení s následným navržením řešení, které by vyřešilo nepříznivou finanční situaci.

## **1.2 Dílčí cíle**

- a) zjištění zázemí školy a klubu.
- b) porovnání finančních zdrojů.
- c) zjištění personálního hlediska.
- d) porovnání výchovného hlediska.
- e) zjištění vlastního propojení.
- f) doporučení lepšího řešení vedoucího k většímu příjmu peněz.

## **2 SPORTOVNÍ KLUB**

### **2.1 Pojem sportovní klub**

Sportovní klub je základní organizační jednotka sportovního hnutí, která funguje podobně jako klasická obchodní společnost. Má právní subjektivitu (může vstupovat a vystupovat sama za sebe na úrovni obchodních vztahů) a činnost tohoto klubu spočívá především v práci zdejších dobrovolných členů nebo na práci příznivců klubu, mezi které patří bývalí sportovci, přátelé sportovců a v neposlední řadě místní nadšenci, kteří ve valné většině případů zde nejsou zaměstnání za úplatu. Tito dobrovolníci jsou většinou lidé, kteří bydlí nedaleko a proto se jich činnost sportovního klubu méně či více dotýká a jsou do ní zahrnuti. V našich současných podmínkách je stále nejpoužívanější název tělovýchovná jednota (TJ) ke které se často přidává i další necharakterický přídomek jako pozůstatek originálního názvu. Mezi tyto přívlastky patří například nejpoužívanější Sokol a hned následně Hvězda a další. Tyto kluby fungují většinou na vesnické úrovni, prvotním cílem nebývá cíl, ale především zábava a vyplnění volného času.

Zaměstnávání profesionálních zaměstnanců za úplatu se těchto klubů netýká a je to záležitostí spíše větších klubů.

„Primárním cílem sportovního klubu je zabezpečení podmínek pro provádění sportovní činnosti vlastních členů. Zde pak hraje velkou roli ekonomika a především peníze. Podle šetření prováděných v rámci dřívějšího ČSTV, výbory TJ věnovaly více než 80% času jednání hospodářským otázkám“ Z toho jasně plyne, že sportovní klub nejčastěji řeší finanční otázku, neboť právě peníze jsou největším problémem pro menší SK. (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 80)

## **2.2 Legislativa sportovního klubu**

### **2.2.1 Amatérský klub**

Dle zákona č. 83/1900 Sb. Je občanské sdružení právnickou osobou zvláštního typu. Mezi hlavní odlišnosti patří tyto:

1. Občanské sdružení (OS) nejde zřídit administrativním aktem řízení nebo zákonem, nemá nikdy zřizovatele.
2. OS může být založeno zásadně a výhradně více fyzickými osobami, minimálně třemi, přičemž alespoň jedna z těchto osob musí nabýt zletilosti. Právnická osoba se může stát členem občanského sdružení až následně, čili až po jejím založení.
3. Každé občanské sdružení musí mít své vnitřní stanovy, které se po registraci na ministerstvu vnitra České republiky stávají listinou usvědčující právní existenci občanského sdružení. Je přitom nutné, aby vlastní stanovy obsahovali minimálně obecný základ uvedený v zákoně č. 83/1990 Sb.
4. OS nelze zapsat do obchodního rejstříku. Může být jen držitelem živnostenského oprávnění na základě paragrafu 10 zákona č. 455/1991 Sb. Či jiných podnikatelských oprávnění.
5. Občanské sdružení není zájmové sdružení.
6. Občanské sdružení se může podle svého uvážení a po souhlasu druhého občanského sdružení slučovat či se naopak dělit.
7. Občanské sdružení nesmí být nikdy předmětem prodeje právnickou společností.
8. Občanské sdružení je nekapitálovou právnickou osobou.  
(MARTINEC, nepublikováno)

### **2.2.2 Profesionální klub**

Profesionální klub funguje stejně, jako jakýkoliv jiný podnik, a proto pro něj platí podmínky zapsané v obchodním zákoníku. Tyto kluby vznikají dle

zákona č. 513/1991 Sb. Výhradně jako společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (MARTINEC, nepublikováno)

### **2.2.3 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným může být založena dvěma fyzickými osobami či jednou právnickou osobou, maximálně však padesáti osobami a jak vyplývá z názvu, ručí jen majetkem společnosti, nikoli majetkem vlastníků kromě jejich vkladu. Výše základního kapitálu je minimálně 200 000,- Kč. Minimální vklad jednoho člena je 5000,-Kč. Společnost s ručením omezeným vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé. (KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P., KOCOUREK, A., 2008)

### **2.2.4 Akciová společnost**

Akciová společnost může být založena jednou právnickou či více fyzickými osobami a výše základního kapitálu je 2 000 000,-Kč a 20 000 000,-kč při veřejné nabídce akcií a má neomezenou životnost. Jmění akciové společnosti je rozloženo do určitého počtu akcií s určitou nominální hodnotou. Za akciovou společnost vlastníci neručí vlastním majetkem, ale jen do výše vkladu. Nevýhodou je dvojitý zdanění příjmů díky zdanění zisků a dividend. Nejvyšším orgánem je valná hromada, dozorčím orgánem je dozorčí rada a statutárním orgánem je představenstvo. (KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P., KOCOUREK, A., 2008)

Ekonomika sportovních klubů v dnešních poměrech není nijak uspokojivá, ať se to týká kolektivních, či individuálních sportů. Největší propad se uskutečnil v 90. letech, kdy došlo k profesionalizaci sportu a to vedlo k nedostatku financí, který v některých případech dovedl kluby až bankrotu, v lepším případě se zadlužila. Někdy byly kluby nuceny z finančních důvodů nepříhlásit nejvyšší soutěž, na kterou výkonnostně měli či musely prodávat své vybojované například postupové pozice nebo odstupovat z již rozehraných soutěží. Někdy musely

prodávat hráče s vysokými smlouvami a hrát jen s odchovanci, kteří jistě nemají takové nároky a jsou rádi, že jim jejich mateřský klub dá šanci. Dalším častým jevem bylo vyplácení výplat později či ve finále nezaplacení výplat vůbec. V českých podmínkách se to nejvíce dotklo sportů, které potřebují finance nejvíce. Mezi ně patří fotbal, hokej, basketbal, házená a volejbal. Dokonce i atletika. Individuální sporty tento jev tolik nezaznamenaly, protože hlavně v mládežnických kategoriích se na své výchově peněžně podílejí sami sportovci či jejich rodiče rozhodně větší měrou, než u kolektivních sportů. Jako příklad mohu uvést tenis. Na tento ekonomicky nepříznivý jev má vliv v neposlední řadě přestupová politika, kdy kluby chtějí výkonnostně předstihnout konkurenci a při nedobré práci svého managementu za takové hráče utratí více, než jejich klubová kasa z dlouhodobějšího pohledu unese, což má vliv na chod klubu.

Při úvaze o globálnějších poměrech, tak právě v Evropě nejvíce peněz jde vyjma motorismu právě do fotbalu. „Hospodářský pokles z počátku první dekády třetího tisíciletí postihl velmi silně právě evropské kluby. Srovnatelná je situace v České republice, v Itálii a částečně v dalších částech Evropy“. Opravdu se to může zdát zvláštní, protože v každém klubu jsou velmi zkušení manažeři, kteří mají s vedením dlouhodobé zkušenosti. Nesmíme opomenout, že vlastníci klubů jsou často velmi úspěšní podnikatelé. (NOVOTNÝ, J., 2000)

„Oblast tělesné výchovy a sportu je v dnešní době náročná na kvalitu řídicích funkcí, jejichž prostřednictvím se realizují úkoly na jejich jednotlivých úsecích. Kvalita vykonávaných funkcí je nutně podmíněna stupněm profesionality manažera“. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009)

Proto na základě těchto informací a poznatků z nejmodernější literatury je evidentně vidět, že důvodem špatné hospodářské situace jednotlivých klubů je rozdílnost od běžného hospodaření v podnikatelské sféře. Tomuto rozdílnému druhu podnikání se říká sport business, tzv. podnikání ve sportu.



„Největší evropské fotbalové kluby jsou proto zpravidla vždy spojeny s jedním nebo více partnery. „Například AC Milán dokumentuje i propojenost kapitálu se sportem. Vlastník klubu Berlusconi je též majitelem tří televizních společností. Ty přenáší i všechny zápasy AC Milán. Vzniknou-li v Berlusconiho imperiu přebytky kapitálu, lze je přes televizní poplatky a systém reklam asi relativně snadno převést do klubu. To umožní nákup kvalitních hráčů i špičkových trenérů. To opět zvýší popularitu na veřejnosti a zpětně se vrátí do Berlusconiho říše.“ (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 178)

Na základě podobného modelu fungují podle Novotného i jiné evropské i zámořské kluby. Důvodem tohoto složitého hospodaření je nevýnosnost fotbalového sektoru. Pro příklad uvedu spojení PSV Eindhoven se značkou Philips, Manchesteru United s nadnárodní firmou AIG nebo Chelsea Londýn s miliardářem Romanem Abramovičem. Pro tyto kluby je patrné „že příjmy z televizních poplatků jsou naprosto rozhodující, jsou 2x vyšší než příjmy ze vstupného. O ostatních příjmech lze konstatovat, že jsou zanedbatelné.“ (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 177)

### **2.3 Smlouvy hráčů**

Hráč jakéhokoliv sportu se nepovažuje za typického zaměstnance, protože hráči uzavírají s kluby smlouvy jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Podle tohoto zvláštního typu spolupráce jsou hráči posuzováni i pro sociální a zdravotní pojištění a pro daň z příjmů. Proto veškeré peníze, které hráč na základě smluvního vztahu obdrží, jsou předmětem daně z příjmů. Máme tři typy spojení hráče klubu:

- Amatérská smlouva- takovýto hráč nepobírá od kluby žádný fixní plat a ani nemůže být zahrnut v prémiovém řádu. Bohužel se to v českých poměrech obchází tím, že se hráčům dávají peníze „načerno“. Ve fotbalovém prostředí se ale nyní snaží kluby tomuto spojení vyhnout z důvodu případného odchodu hráče do zahraničí (Německo, Polsko).

Klub by v případě takového přestupu totiž na základě legislativy Českomoravského fotbalového svazu (ČMFS) nedostal nic.

- Neamatérské smlouva- může být uzavřena pouze s hráčem starším 15-ti let, minimální finanční odměna je 1000Kč měsíčně, smlouva musí mít písemnou formu a uzavírá se na dobu určitou 1-5 let.
- Profesionální smlouva- musí mít písemnou formu, sjednává se minimálně na jeden rok, maximálně na 5 let, hráč mladší 18-ti let ji uzavírá na maximálně 3 roky, s hráčem ze zahraničí minimálně na 6 měsíců. (MARTINEC, nepublikováno)

Z takovýchto smluv vyplývají obecné závazky z obou smluvních stran, čili hráče i klubu. Tyto závazky jsou určeny orgánem ČMFS. Důsledkem jejího neplnění může být stížnost na ČMFS nebo ve finále úplné vypovězení smlouvy.

### **2.3.1 Povinnosti klubu**

- 30 dní dovolené v kalendářním roce.
- Mít způsobilé podmínky pro trénink a cokoliv s ním spojené (rehabilitace).
- Uhradovat hráči stravu, ubytování a dopravu při soustředěních a akcích klubu.
- Poskytnout náhradu za vzniklé škody způsobené při porušení právní povinnosti klubu.
- V každém týdnu umožnit hráči, aby si vybral alespoň jeden den volna, popřípadě v době většího tréninkového vytížení najít nejbližší volný termín.
- Plnit hráči jeho měsíční nárok na mzdu a prémie vzniklé jeho působením v klubu a to dle smluvního ujednání do ujednaného data splatnosti, který vyplývá ze smlouvy.
- V případě potřeby případně poskytnout hráči k zapůjčení sportovní potřeby.

### **2.3.2 Povinnosti hráče**

- Podřizovat se rozpisu tréninkovému rytmu a organizačním povinnostem mužstva.
- Pečlivě se starat o své zdraví a striktně dodržovat profesionální sportovní režim.
- Podřizovat se pokynům nadřízených.
- Být zúčastněn na soustředěních, trénincích a zápasech, kam byl nominován.
- Sjednávat si osobní smlouvy týkající se reklamy a propagace zásadně a jen se souhlasem klubu.
- Neprovozovat jakoukoliv jinou sportovní činnost bez souhlasu klubu.
- Nesázet vlastní osobou ani prostřednictvím jiné osoby jakýchkoli sázek na vlastní tým ani na týmy přímé konkurence.
- Nikomu nesdělovat interní informace o rozpoložení týmu ani o vztazích uvnitř týmu.
- Dodržovat stanovy ČMFS.
- Být účastnen na společenských akcích klubu, pokud si to klub přeje a popřípadě na takovéto akce nosit pouze oblečení a obuv spojenou se značkou klubu.
- Ochraňovat majetek klubu.

### **2.4 Zahraniční situace**

Na území Severní Ameriky panují poněkud jiné podmínky, protože zde existují celostátní ligy a samy kluby jsou zaměstnavateli. Proto jsou zde i hráčské odbory hájící zájmy hráčů. Díky nim se situace začala právě na západě zlepšovat, což mělo za důsledek zvyšování platebních mantinelů hráčům. Bohužel i tento jev se v některých soutěžích nezatrhl včas a proto v NHL dily nevhodnému zavedení platových stropů se řada ekonomicky zdaných klubů dostala do více či méně dlouhodobé finanční tísně. Kluby měli náklady na jednotlivé hráče vyšší než příjmy. Tato nepříjemná situace vyvrcholila stávkou v sezóně 2004/2005, kdy se

majitelé klubu rozhodli celou sezonu bojkotovat a proto se tato sezóna v historii velmi výjimečně nekonala. Následovalo zavedení platových stropů a toto řešení se zatím jeví jako velmi přínosné a efektivní pro kluby.

## **2.5 Ekonomika sportovních-fotbalových klubů**

Podnikání sportovních klubů, ale i jiných subjektů v různých sportech není chápáno jako běžné podnikání, nýbrž jako tzv. podnikání ve sportu. „Němečtí odborníci v oblasti sportu používají jako pojem „Sportmanagement“, tak ale i pojem „Sportokonomie““. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009, str. 19) Já se omezím pro již zmíněný termín sport business. „Všeobecně platí, že velké a bohaté trhy vytvářejí bohaté kluby. Široké veřejnosti jsou nejznámější britské, španělské, italské a německé kluby kopané.“. (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 177) V tomto případě se bavíme o nejmocnějších klubech, kdy tyto kluby jsou spojeny s mocnými partnery, ať to jsou miliardáři či obří společnosti. Tyto kluby, narušují od průměrných klubů, mají své „podnikání“ založeno na příjmech z televizních přenosů a za reklamy. Prakticky tyto dva hlavní zdroje příjmů pokryjí náklady na platy hráčů, které jsou i na poměry západní Evropy celkem vysoké. Nutno dodat, že Unie evropských fotbalových asociací (UEFA) v čele s Platinim uvažuje o zavedení platových stropů. Příjmy z televizních přenosů jsou dvakrát větší položkou než příjem ze vstupného. Zajímavostí je, že příjmy hráčů úměrně stoupají a klesají podle příjmů z televizních přenosů. Lze to odůvodnit tím, že když se týmu daří, je častěji v televizi a hráč je za to odměňován dle prémiového řádu a funguje to i naopak. Ovšem do tohoto modelu nemůžeme zahrnovat české kluby, neboť příjmy ani výdaje nejsou tak velkou položkou, proto mezera mezi platy hráčů a ostatními nákladovými položkami a analogicky příjmy z televizních práv a ostatními příjmy není tak vysoká. (NOVOTNÝ, J., 2000)

Obecně vzato lze říci, že v České republice jsou fotbalové kluby nejvíce honorováni hlavně díky příjmům z reklam. Čisté sponzorství u nás totiž ještě není na evropské úrovni a díky výkonnosti českých klubů ještě dlouho nebude, proto je o sponzory nedostatek a kluby jsou nuceni si ty své sponzory opečovávat a starat

se, aby nešli ke konkurenci. Každý klub první ligy se spojen s nějakou velkou společností, spojení s jednotlivými osobami se zde ještě neprojevílo. Pro miliardáře je český trh nezajímavý. Proto se spojení s ruskými vlastníky ropných společností, americkými vlastníky softwarových společností či arabskými šejky jeví jako utopie. Český klub musí být vděčný společnostem operujícím na českém trhu. Pro představu uvedu například Hummel a FK Slovan Liberec, Glaverbel a FK Teplice, Fortuna a AC Sparta Praha, Chance a FK Baumit Jablonec či Benzina a SK Slavia Praha. Na příkladu FK Ústí nad Labem je jasně vidět, že když klub nemá dobré jméno ve fotbalovém světě a velké zázemí, tak prakticky ani po postupu do první ligy nemůže sehnat sponzora, který by jej financoval podobně jako u ostatních klubů. A proto se i po báječném postupu do první ligy může očekávat stejně rychlý sestup znovu zpět.

Vidět jako důležitou příjmovou položku příjmy ze vstupného je bláhové stejně jako mít sponzora na evropské úrovni, protože návštěvnost v České republice je i v době relevantních úspěchů českého fotbalu na reprezentační úrovni či na klubové úrovni žalostná. Stadiony jsou vyprodány jen při utkáních v pohárové Evropě, kam se ale prakticky nikdo jiný než AC Sparta Praha nedostává. Jediným šlágreem české ligy je zápas AC Sparta Praha proti SK Slavia Praha, který je ovšem vyprodán jen za předpokladu pěkného počasí a ještě by nesměl být současně přenášen televizí. Právě kvůli těmto důvodům, musí kluby brát zvýšenou pozornost marketingovému úseku.

Velmi důležitou součástí příjmů je příjem z evropských pohárů. Zejména z Ligy mistrů. Zde je vypláceno jak za výsledky, tak za televizní přenosy. Za pouhý postup do základní skupiny Ligy mistrů je vyplácen paušální poplatek 100 milionů korun, což by pokrylo rozpočet Ústí nad Labem na několik let dopředu. Je to částka převyšující roční rozpočet většiny klubů v první lize. Ovšem k nelibosti Českomoravského fotbalového svazu se do této soutěže dostali jen dva účastníci naší ligy. Sparta a Slavia. Přičemž Slavia jen jednou, v roce 1997. K její smůle po odchodu všech hvězd týmu jako byli Patrik Berger, Vladimír Šmicer, Karel Poborský a další. Z tohoto jednoduchého poznatku lze s jistotou říci, že mezi Spartou a ostatními kluby první je rozdíl o velikosti parníku. Konkurovat jim může je SK Slovan Liberec a FK Teplice, ovšem jen velmi krátkodobě. Sice tu

máme příklady, kdy týmy na vlně euforie vyhráli 1. Gambrinus ligu, ale kvalitativně nestačily už v předkole Ligy mistrů. Proto dokud se nenajde silný majitel, Sparta ani Slavia nebude mít dlouhodobě od zbytku ligy konkurenta.

V českém prostředí, stejně jako u ostatních průměrných evropských lig proto nezbývá, než v začarovaném kruhu prodávat své nejlepší a nejtalentovanější hráče v mladém věku do zahraničí za relativně slušné peníze a za ty vychovávat další talenty, což sice má vliv na pozdější úroveň naší ligy, ale z hlediska finančního je to jediné možné řešení až do příchodu silného ekonomického partnera. Tato úroveň ligy má vliv na vnímání široké veřejnosti, která tím ještě sníží již malou návštěvnost na stadionech a až na výjimečné výkony některých týmů liga klesne ještě na nižší úroveň, kdy jsme ještě ve větším začarovaném kruhu.

## **2.6 Sponzoring**

Sponzorování, neboli též sponsoring je jakýmsi obchodním či partnerským vztahem mezi sportovním klubem a subjektem, který ho sponzoruje. „Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách společnosti.“ (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009, str. 190) Aby bylo sponzorování užitečné a prospěšné pro obě strany, musí zde docházet velmi striktně k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Obecně vzato jde o princip dvou služeb, které navzájem pokrývají potřeby druhé strany z nichž se ani jedna z nich nepodílí větší měrou než druhá. Proto nelze zjednodušeně říci, že se jedná jen o nějakou reklamu či upozornění na výrobek, službu nebo přímo společnost. Je nutné, aby se tedy kalkulovalo se dvěma subjekty- hledisko sponzorovaného a hledisko sponzora. Sponzor má za cíl se za určitý finanční obnos dostat do povědomí cílové zákazníka díky tomu, že bude spojován s nějakou velkou akcí. Pro příklad mohu uvést sponzorování sportovních lig. Musí ale ovšem řešit otázku, zda-li se mu to vyplatí, jestli je cílový zákazník nějakým způsobem ovlivněn sponzorovanou akcí.

Gambrinus liga je marketingově výborným tahem, protože zacílení na konečného zákazníka ligy se často shoduje s divákem. Ovšem kdyby tuto ligu sponzorovala firma zabývající se například oblastí zahradnictví, jistě by to takový efekt nemělo. Můžeme tak říci, že sponzorování je marketingovým tahem a ne pouhým darem. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009)

„Základem sponzoringu je poskytování materiálních, finančních a dalších prostředků ze strany výrovních podniků a služeb pro odvětví zdravotnictví, sociální péče tělesné výchovy a sportu, kultury a ekologie s cílem realizovat své marketingové a komunikační cíle. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2000, str. 92)

V české praxi se setkáváme s tím, že kluby účastníci se nejvyšší fotbalové ligy, jsou sponzováni velkými, popřípadě mezinárodními firmami, které se tak chtějí ještě více zviditelnit. Na menší firmy se proto na nejvyšší úrovni nedostává a je pro ně situace složitější. Ovšem při oslovení menším klubem ač i na divizní úrovni, se spolupráce neuskuteční, protože takový klub často prostě není schopen svým managementem poskytnout lukrativní nabídku a marketingový cíl se tak nenaplní. Takové firmy proto raději volí v případě souznění s klubem dar. To je pro klub samozřejmě jednodušší nabytí finančních prostředků, neboť nemusí vytvářet protislužbu.

### **2.6.1 Historie sponzorství**

Sponzorství není nikterak novým odvětvím, protože existovalo už ve starověku. Ne však v této formě jako dnes. Vítězové olympiád v Řecku byli odměňováni a oceňováni formou různých darů či čestných občanstvím. Ovšem ještě před zahájením olympiády byli podporováni místními majetnějšími obyvateli, kteří jim svou pomocí pomáhali s přípravou na hry tak, aby měli na přípravu čas. Pro talentované to byla jediná možnost jak být podporován. V Římě se používala jiná forma podpory, které se říká mecenášství. Znamenalo to, že sportovec byl

dlouhodobě podporován, ovšem nevytvářel dlouhodobě protislužbu. Čili jedná se jednostranný akt. Poslední užívanou formou je dárcovství. Zde se stejně jako u mecenášství neočekává zpětná vazba, ovšem je jen nárazového charakteru. (NOVOTNÝ, J., 2000)

Dnes se ale mecenášství a dárcovství objevuje jen v regionální sportu, neboť není oboustranně výhodné. Dále pak také u mládeže. (NOVOTNÝ, J., 2000)

Dalším možným spojením ve vývoji sponzoringu ve sportu je tzv. podnikatel ve sportu. Jedná se majetné osoby nazývané mecenášem, či sponzorem. Ve skutečnosti se jedná spojení, kdy takovýto člověk převádí do klubu značnou sumu peněz a očekává za to zisk. V případě neúspěchu zasahuje i do personálních otázek a vůbec řízení klubu. V českém prostředí se tento typ spolupráce vyskytuje jen ve fotbale a hokeji, není ale medializován jako v zahraničí. O spojení Ambamovič-Chelsea ze sportovních fanoušků neví asi jen málokdo. (NOVOTNÝ, J., 2000)

Sponzoring není, jak by se mohlo mladší generaci zdát, otázkou jen demokratické republiky, ale fungovalo zde již za socialismu. “Lze konstatovat, že sport podporoval přes finanční zdroje podniků po celých let. Socialistické podniky podporovaly výstavbu a provoz tělovýchovných zařízení, podporovaly vrcholové sportovce tím, že je zaměstnávaly, aniž museli pracovat.” (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 121)

Tomuto spojení říkáme skrytý profesionalismus. Lze konstatovat, že tento model rozhodnou měrou přispěl k rozvoji sponzoringu v západních státech. Důvodem takového chování je, že sportem se státy reprezentují na mezinárodní úrovni v očích široké veřejnosti.

Tento jev se u nás velmi prohloubil v polistopadové sféře při příchodu tržního hospodářství. V České republice, ale i ve světě najdete jen těžko klub na



profesionální úrovni, který by si na svůj chod vydělal sám účastí v soutěžích a kde sponzoring není nepostradatelný.

## **2.6.2 Příčiny sponzorování**

Mezi hlavní příčiny sponzorování patří:

- Povědomí veřejnosti o výrobku, službě či názvu podniku.
- Díky sportu podporovat identifikaci sponzora.
- vytvářet dobré jméno společnosti.
- Osobní preference u vedení podniků.
- Oslabení konkurence.

„Je všeobecně známo, že sponzoři si s oblibou vybírají jako prostředek pro dosažení svých marketingových cílů zejména sport.“ (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 122) Vede je k tomu velká popularita sportu, která je stálá. V roce 2000 oslovil 50% populace a troufám si říci, že toto číslo je neměnné. Zejména díky tomu, že sport je univerzální a odlišnosti v něm nejsou takové, jako třeba v různých světových kulturách. Proto lze říci, že sport svět spojuje a řídicí orgány podniků to vědí a velmi dobře toho využívají. Vždyť 70% sponzorských výdajů směřuje do sportu.

## **2.6.3 Možnosti sponzorování ve sportu**

Každý, kdo se chce větší či menší měrou podílet na sponzorování v oblasti sportu, má na výběr z nepřeberného množství možností koho nebo co a jakým způsobem sponzorovat. Podporou jednotlivých sportovců počínaje, či sportovními institucemi konče. Od celého zajištění sportovní akce po pouhé vložení finančních prostředků.

Mezi sponzory se řadí firmy nabízející sportovní zboží nebo služby (Adidas), které se tím dostávají do podvědomí veřejnosti, ale i podniky ze zcela jiné sféry podnikání (Coca Cola).

Sponzoři se orientují na určitý druh sportu- tomu říkáme jednostranný sponzoring nebo podporují vše, co je pro ně výhodné (Coca Cola). (NOVOTNÝ, J., 2000)

#### **2.6.4 Sponzorování SK v praxi**

Sponzorování sportovních klubů disponuje největším spektrem protislužeb, jež může klub svému sponzorovi nabídnout. Ovšem téměř vždy je protislužba spojena se sportovní činností, jako je nabízení tělovýchovných služeb, účast na sportovních akcích a mimořádných akcích, ale i společenských akcích pořádaných pro členy a příznivce klubu. Dále také produkty, které se sportem větší měrou nesouvisí, mezi které patří různé zprostředkovatelské služby, ubytovací služby a další. Není zde daný striktní postup, podle kterého se určuje četnost a různorodost protivýkonů, proto kluby využívají již dříve nabytých zkušeností s hledáním sponzorů a nabízením produktů.

Kluby tedy vyhledávají sponzory dle následujících, již dříve fungujících principů, mezi které patří:

- Kontaktovat takové podnikatelské subjekty, které již dříve ukázaly dobrý přístup ke sportu.
- Kontaktovat dosud nezajímavé možné sponzory na velkých sportovních akcích.
- Hledat sponzory mezi lidmi z vlastních řad. Zde se jedná o rodiče dětí v mládežnických kategoriích či z řad diváků.
- Využívat a aktivně sledovat ekonomickou situaci v regionu a všimnout si nových vzniklých subjektů.
- Zhodnotit stávající spojení se sponzory.

- Využívat kontaktů, které mají již stávající partneři.

Takovéto kontaktování a jednání se sponzory je individuální činností a je hlavně na schopnostech a dovednostech sportovního manažera, jestli se mu podaří podepsat kontrakt či ne. Každý sponzor vyžaduje něco jiného, a proto je velmi dobré nastavit nabídku tak, aby zahrnovala jeho potřeby, aby motivace pro něj byla co možná největší. K takovému jednání musí mít manažer jedinečnou znalost trhu a vědět o marketingových cílech potencionálního partnera. Proto klasická reklama na dresech nebo reklamních panelech top sponzorovi patrně nevystačí a tak musí vymyslet něco atraktivnějšího, než mají ostatní. Čili musí umět motivovat. Pro příklad chci uvést jednání pana Havlíka, manažera a sportovního ředitele FK Litvínov, který svému budoucímu sponzorovi nabídl (protože dresy hráčů již byly zaplněné různými reklamami) jedinečné místo na dresu brankáře zezadu a zdůvodnil to tím, že právě za brankami je místo pro novináře a nejbližší k fotoaparátu je brankář. Sponzor na to kývl a obchod se uskutečnil.

Ovšem důležité je i to, aby si klub jako své budoucí partnery vybíral takové firmy, které budou mít zájem, neboť jejich cílový zákazník je spjat s daným sportem.

Práce se sponzorem se v praxi liší podle Čáslavové podle:

- Požadované částky.
- Předpokládané délce spolupráce.
- Postavení sportovního klubu dle velikosti.
- Výkonnosti klubu.
- Atraktivnosti daného sportu.

### **2.6.5 Typy sponzorství:**

1. Podle podílu na celkové výši příspěvku:

1. Exkluzivní sponzor- též nazýván „oficiální sponzor“, přejímá veškeré protislužby od klubu za velký finanční obnos.
2. Hlavní sponzor- dostává nejlukrativnější nabídky od klubu a na výši příspěvku se podílí největší měrou.
3. Kooperativní sponzor- neboli též „spolusponzor“, v případě více sponzorů si tyto partneři rozdělují nabídky vlastní potřeby, dobře se zde dá využít rozdílnost délky kontraktů se sponzory. (MARTINEC, nepublikováno)

2. Podle typu sponzora

- Sponzor je se sportem těsně spojen z hlediska nabízených výrobků a služeb (Adidas).
- Sponzor využívá sport pouze jako komunikační instrument (Cola Cola).

3. Podle zaměření na druh sportu či konkrétní klub

- Jednostranný sponzoring.
- Mnohostranný sponzoring.

4. Podle objektu sponzorství

- Sponzorování jednotlivých sportovců- tato forma se vyskytuje především ve vrcholovém sportu kolektivním i individuálním. Zahrnuje finanční podporu, oblečení, jídlo atd.. Vrcholový sportovec je zárukou kvality a odměňuje autogramiádou, účastí na firemních akcích a jiné.
- Sponzorování sportovních kolektivů- Sponzor nabízí finanční odměnu, automobily, ubytování a očekává za to reklamu na dresech, autogramiády apod..
- Sponzorování sportovních akcí- v dnešní době velmi hojně vyskytující se akt, pro sponzora velmi lákavý. Sponzor hradí veškeré náklady na akci z hlediska sponzora, za což většinou požaduje být v názvu akce (Tipsport

cup, Mcdonald cup atd.) a na jeho počest se konají v přestávkách různé propagační akce.

- Sponzorování sportovních klubů- tato forma sponzorování nabízí nejširší škálu možných protislužeb, od ubytovacích služeb, přes reklamu na dresech všech družstev, na reklamních panelech až přes pořádání sportovních akcí. V hokeji se sponzor vyskytuje často i v názvu klubu (HC Chemopetrol Litvínov).
- Sponzorování sportovních institucí- V posledních pěti letech se tato forma velmi rozmohla. Firmy využívají svého postavení k označení v názvu (Gambrinus liga). Díky této formě svazy získávají peníze, které dál rozdělují do klubů. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009)

## **2.7 Sportovní reklama**

Je to placená neosobní forma prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií (rádio, televize, denní tisk, časopisy, plakáty). Pojem sportovní reklama je vztahován k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím komunikačních médií a dále k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu.

### **2.7.1 Druhy sportovní reklamy (dle nosičů)**

- Obecná komunikační média.
- Plakát na sportovní klání.
- Reklama v rozhlase.
- Specifická média komunikace.
- Dresy a výstroj sportovců.
- Startovací čísla.
- Náradí, náčiní.
- Mantinely, reklamní panely.

- Světelné tabule.

## 2.7.2 Nabídka pro sponzora

„Pokud se podaří získat zájem sponzora (ů), je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora.“ Schopní manažeři mají při jednáních s potencionálním sponzorem již dopředu připravené tzv. „sponzorské balíčky“ čili soubor nabídek, které jsou schopni nabídnout. Tomu musí předcházet ale dostatečná znalost firmy, aby bylo jednodušší trefit se jejich potřeb. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009, str. 284)

Nabízené produkty:

- Sportovní produkty, kterými disponuje klub.
- Různá kondiční cvičení.
- Nabídka prostor pro sportovní činnost zaměstnanců.
- Různé sportovní akce (turnaje, mistrovská utkání, utkání hvězd).
- Nabídka výkonů týmu či jednotlivců (slouží jako propagace).
- Zvláštní akce (přednášky, semináře).
- Nabídka reklamních produktů.
- Reklama na autobusu.
- Reklama na plakátech.
- Reklama na startovacích číslech.
- Reklama na výsledkové tabuli.
- Reklama na dresech.
- Reklama na sportovním oblečení.
- Reklama na propagačních materiálech.
- Nabídka společenských činností.
- Programy hospitality (šití „na míru“).
- Oslavy činnosti klubu.
- V.I.P. vstupenky, parkovací prostory.
- Účast na významných akcích sezóny.

- Nabídka image sportu.

Zde se jedná o oblíbenost daného sportu v určitém regionu. Lze pak nabídnout tradici, rozsáhlé působení na populaci, aktivitu všech věkových skupin, modernost, zdravotní přínos, pohyb v přírodním prostředí apod..

### **2.7.3 Sponzorování sportu v našich daňových zákonech**

„Sponzorství je názorným příkladem terminologického zmatení. Česká veřejnost naprosto chybně pochopila obsah anglického pojmu sponzor, sponzoring. Dnes je nám známo, že v anglickém i německém prostředí je tento pojem v daňových zákonech ztotožňován s reklamou a tato forma příjmu je vždy plně zdaňována.“ (NOVOTNÝ, J., 2000, str. 125)

V našem stávajícím zákoně o dani z příjmů se pojem sponzorství nevyskytuje. Musíme tedy sponzoring v účetnictví vést jako darování. „Darování je bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu nebo v souvislosti s právním úkonem“ Jako majetek pro účely darovací daně je brán nemovitý movitý majetek i jiný majetkový prospěch. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009, str. 213)

## **2.8 Sportovní marketing**

Marketing je nedílnou součástí řízení dobře fungujícího sportovního klubu. Díky jeho činnosti se získávají peníze a jiné formy příspěvků od sponzorů (partnerů) a především se utváří image klubu. Má rozhodný vliv na PR.

Uplatňování marketingu ve sportu během poslední deseti až patnácti lety je evidentní. Podle Čáslavové největší růst zaznamenaly odvětví, které se sportem souvisejí, ale nepodílejí se na přímém provozování. Mezi takto charakterizované organizace patří zejména společnosti zabývající se výrobou sportovního zboží jako je sportovní obuv, sportovní oblečení, ale také různé agentury, jejichž cílem

je zprostředkovávání a realizace sponzorských projektů či setkávání se známými osobnosti. V poslední době jsme byli schopni zaznamenat i trend, že společnosti jsou přímo v názvu obchodního jména arény, výrobu softwaru sloužícího k vyhodnocování účinnosti sponzorských projektů, zavedení virtuální reklamy, či různými nástroji snahu o zefektivnění prodeje vstupenek na sportovní akci.

„Sportovní organizace se samostatně velmi výrazně zabývají marketingem. Je to z důvodu, že jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit.“ (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009, str. 97)

Sportovní organizace jsou po právní stránce obchodními společnostmi působící v oblasti sportu a vytvářejícími komerční činnost. Neziskové organizace mají obchodní činnost vedenou jako doplňkovou činnost v souladu s daňovými zákony České republiky. Proto se do této oblasti dostává soutěž o získání zákazníka či s jinou obchodní společností. Z toho vyplývá, že sportovní organizace i obchodní společnosti si začaly uvědomovat přínos pojetí marketingu ve sportu, který větší či menší měrou ovlivňuje chování zákazníka, který může přispět k rozvoji takové organizace. Hledisko, jak se tato přání a požadavky kryjí s pojetím úspěšnosti těchto organizací, je uplatňováno stále více. Ovšem obchod je provázen identifikací sportovních produktů, které si zákazník přeje. Sledování konkurence a stanovování ceny zde tedy není výjimkou, ale nepsaným pravidlem k předpokladu úspěšnosti. Stejně tak se musí tento subjekt zabývat informovaností zákazníka díky propagačním strategiím a přemýšlet, jak se produkt k cílovému zákazníkovi dostane.

„Freyer (2005) upozorňuje na dva zásadně odlišné pohledy na sportovní marketing, které jsou někdy označovány také jako užší nebo širší úhel pohledu na sportovní marketing a jsou také odlišně vymezeny. (NOVOTNÝ, J., 2006, str. 98)



## 2.8.1 Sport v oblasti marketingu

Zahrnuje marketing organizací a produktů, které přímo neprovozují sportovní činnost, ale pro které je sport pouze komunikačním kanálem, který využívají se svému působení. Sport tak jednoduše slouží jako pomocník k přenosu podnikatelských reklamních sdělení nebo k přenosu image podniku. I když takovéto podniky se neúčastní výroby sportovních produktů, tak očekávají, že sportovci či příznivci sportu budou tyto produkty kupovat více, než lidé, kteří ke sportu tak blízko nemají. Pro příklad je vhodné uvést název Tipsport Cup, využívající koncepce sázkové kanceláře, či Gambrinus liga a předpoklad zájem o pivo z řad fanoušků fotbalu.

Tyto příklady pomáhají pochopit, jakým způsobem a proč sponzoři vstupují do sportovních klubů či organizací, ale o rozvoji vlastních koncepcí nám toho již moc neřeknou.

## 2.8.2 Marketing v oblasti sportu

Jedná se o rozvoj a aplikaci koncepcí marketingu a managementu pro organizace působící v oblasti sportu.

„V úzkém pojetí se uvažuje jen s marketingem typických sportovních organizací, v širším chápání, které se dalekosáhle prosadilo, jsou připočteny všechny podniky a organizace, které vyrábějí a na trhu prodávají sportovní produkty (zboží a služby)“ (NOVOTNÝ, J., 2006, str. 99)

Obecně se rozlišují dvě pojetí zohledňující význam podnikohospodářských metod pro sport:

- Sportovní marketing a management chápán infrastrukturou jako klasický marketing a management bez nutnosti zvláštního vymezení.

- Sportovní management jako samostatná složka řízení podniku.

Použití sportovního marketingu se může omezit pouze na části oborů nebo na použití jeho jednotlivých nástrojů, jako je reklama, public relations a další, nebo se může rozvíjet celá marketingová koncepce pro různé sportovní oblasti. Mezi tyto oblasti patří svazy, kluby, či fitness centra. Čili používá se vždy dle aktuálních potřeb s předpokladem největšího krátkodobého, či dlouhodobého úspěchu.

Sportovní marketing tedy využívá univerzální koncept.

### **2.8.3 Marketingový mix ve sportu**

Marketingový mix je považován za základní strategii marketingu, která kombinuje základní nástroje marketingu, mezi které patří produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). Souhrně se těmto bodům říká 4P.

„Marketingový management tedy musí rozhodnout, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi a zároveň jakým způsobem se bude provádět reklama ve sdělovacích prostředcích, eventuálně využijí-li se další formy propagace“. S těmito nástroji se musí zacházet s citem, neboť zaměřit se pouze na jeden z nich a ostatní opomíjet by jistě nemělo očekávaný účinek. Např. soustředit se na výrobu naprosto převratného výrobku bez zajištění vhodné propagace by bylo velmi nerozumné, protože by se těžko dostal k cílovému zákazníkovi. (ČÁSLAVOVÁ, E., 2009, str. 109)

- Produkt- V oblasti sportovního marketingu produkt zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa a myšlenky. Je určen zákazníkovi, který v něm hledá užitek vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. Je důležité znát svůj produkt ze všech stran. Dělíme ho na hmotný a nehmotný.
- Cena- Cena je mnohdy rozhodujícím faktorem při rozhodování potencionálního zákazníka o koupi či nikoliv. Její výše se často opírá o

ekonomické kalkulace (sportovní zboží, služby), ale také závisí na výši poptávky a úsudku případných účastníků obchodu a následně na konkurenci (prodej hráčů). Při stanovení ceny se dají použít již zavedené metody cenové tvorby (cena s přírůžkou, cena respektující návratnost investic). Vliv na zákazníka mají i slevy či způsoby platby.

- Místo- Nedílnou součástí je i způsob, jakým lze dostat produkt k zákazníkovi, tedy zajistit vhodný distribuční kanál v závislosti na hustotě distribuční sítě, způsobu distribuce a propočítat náklady na uskutečnění. Distribuční síť závisí na mnoha faktorech (typ organizace, zákazník). Pro určení distribučních cest je nutné vědět, jestli jde o produkt hmotný (sportovní zboží) či nehmotný (služba).
- Propagace- Propagací rozumíme komunikaci, která je prováděna za účelem prodeje cílovým zákazníkům. Zahrnuje reklamu, publicitu, podporu prodeje a osobní prodej (propagační mix).
  - Reklama- reklama na specifických sportovních médiích (dresy) atd..
  - Publicita- rozhovory s představiteli klubu atd..
  - Podpora prodeje- dny otevřených dveří atd..
  - Osobní prodej- prodej exkluzivního servisu sponzorů atd..

### **2.8.3 Sportovní marketing a všeobecný marketing**

„Pozadím k různým úhlům pohledu na sportovní marketing jsou různá pojetí všeobecné platnosti nebo potřeby sektorové nebo výrokové specifikace v rámci marketingové vědy. Takto platí marketingová nauka jako všeobecný vědní obor, který se vyvinul v rámci „všeobecné marketingové“ teorie a metod, které jsou vhodné pro všechny soukromé hospodářské podniky a pro společné hospodářské organizace.“ (NOVOTNÝ, J., 2006, str. 100)

Ovšem formulovat všeobecně platnou větu, která by platila pro různé podnikové typy a odlišné marketingové problémy, je složité. Proto existuje sektorový marketing, který definuje výpověď přesahující velikost podniku. Mezi

všeobecným a speciálním marketingem lze najít rozdílné představy v chápání sportovního marketingu.

#### **2.8.4 Sportovní marketing jako součást všeobecného marketingu**

Zde nahlížíme na sportovní podniky jen jako na součást všeobecně formulovaných metod marketingu.

„Toto pojetí nevidí žádné podstatné rozdíly mezi všeobecnými marketingovými úvahami a speciálními potřebami sportu. Podobně jako marketingový expert musí přenášet svoje vědomosti na různé oblasti soukromého hospodářství, na investiční nebo spotřební zboží nebo na služby, jsou přenášeny tyto vědomosti i na speciální produkt - sport. Podle toho může být v zásadě každý zběhlý marketingový odborník také dobrý marketingový manager ve sportu – sport nepotřebuje sportovně vzdělané marketingové managery. (NOVOTNÝ, J., 2006, str. 101)

Záleží tedy jen na obecných znalostech manažerů, protože sport je komodita jako každá jiná a nepotřebuje tedy odborníka, specialistu, ikdyž to může zcela jistě být výhodou.

#### **2.8.5 Sportovní marketing jako samostatný marketing**

„Jiné pojetí zdůrazňuje speciálnost každé marketingové strategie, takže také sportu. Kdo nezná skutečnosti spotřebního nebo investičního chování spotřebitelů a podnikatelů, nebo chování poptávajících a konkurence ve sportu nebo na trhu s volným časem, nemůže rozvinout patřičnou marketingovou strategii a koncept marketing-managementu“ (NOVOTNÝ, J., 2006, str. 101)

Sportovní marketing je podle této úvahy tedy něčím speciálním, něčím, na co se nevztahují obecné principy marketingu. Bez znalosti prostředí a bez zohledňování neekonomických elementů nelze správně vykonávat funkci marketingového manažera a proto se do této funkce dostávají pracovníci z řad vysokoškolsky vzdělaných v oblasti sportovního managementu, kteří jsou schopni nejen pochopit, ale hlavně včas reagovat na vzrůstající nároky ve sportovním odvětví. Neboť k ekonomickým úvahám je také zapotřebí ekonomické myšlení.

### **2.8.6 Odlišnosti sportovního marketingu**

Vzhledem k rozdílnosti sportovního marketingu od všeobecného marketingu používá tato poměrně nová disciplína vlastní prvky odvozené z všeobecného marketingu, které se ale ovšem liší od tradiční marketingové teorie.

### **2.8.7 Sportovní marketing a služby**

Na úrovni sportovního trhu jsou realizovány především služby (soutěže, závody, služby klubů, svazů atd.). Z tohoto pojetí služeb a jejich realizace vyplývají zvláštnosti, které požadují změnu, která odpovídá změnám základů vzhledem obecnému pojetí marketingu. Je proto nutné rozvíjet samostatný marketing zaměřený na služby. To se neobejde bez pozorování sportu vůbec a bez podnikové ekonomiky, což rozhodně není primární úlohou služeb.

### **2.8.8 Sportovní marketing a jeho nositelé**

Sportovní marketing je ovlivněn různými nositeli sportu, proto se podle těchto nositelů rozlišuje a vyvíjí podle vztahu k jednotlivým institucím. Takový

sportovní marketing dělíme podle zaměření na sportovní marketing pro svazy, kluby, organizátory soutěží, kolektivní sporty, individuální sportovce a poskytovatele sportovního vybavení.

#### Sportovní marketing pro neziskové organizace

Tento typ sportovního marketingu je velmi hojně zastoupen, protože jeho nositelů je v nekomerční oblasti mnoho. Vzhledem k odlišnosti od komerčního marketingu se proto pracuje s poznatky marketingu sociálního a marketingu neziskových organizací. Takovéto sportovní organizace mají jinou strukturu a jiné cíle (sportovní úspěch, velké množství členů, příjemné prostředí uvnitř klubu), rozhodování většinové, namísto jednotlivce, finanční zdroje nikoliv od partnerů, ale díky veřejným dotacím atd.. Důležitější než ekonomická stránka je pro takovéto organizace sociální prospěch.

#### Sportovní marketing jako síťový marketing

Sport vyžaduje především spolupráci a součinnost těchto nositelů sportu, neboť takovéto organizace by na sobě nemohli nezávisle fungovat. Jejich propojení je tedy nutné.

Marketing je tedy závislý na provázanosti. Ve vrcholovém sportu potřebují a vyžadují podporu státního sektoru, dále různé organizace soutěží potřebují podporu sportovních svazů, trénink sportovců vyžaduje licencované a schopné trenéry a tak dále.

Sportovní soutěže v kolektivních sportech by nemohli pracovat bez spolupráce všech zúčastněných klubů, a následně o kooperaci jednotlivých sportovců, jejich trenérů, sportovních týmů, organizátory soutěží a v důsledku až k televizním přenosovým právním.

Tyto přenosová práva vyžadují dohodu a její dodržování mezi zúčastněnými stranami (práce pořadatelů, chování sportovců, začlenění diváků atd.).

### **2.8.9 Základ sportovního marketingu**

„Za třetí požaduje sportovní marketing posílení a vývoj metodických a koncepčních postupů, které jsou v klasickém marketingu již akceptovány. Ve sportu však pohlíží stále ještě mnoho osob a institucí na moderní marketingové metody se skepsí. Proto je jako třetí pilíř sportovního marketingu uvažován koncepčně-metodický pilíř, tzn. Převzetí a adekvátní použití resp. Přeměna metod marketing-managementu, jak již existují pro klasický marketing.“ (NOVOTNÝ, J., 2006, str. 105)

## **2.9 Ekonomická situace fotbalových klubů**

Vyjma motorismu se v evropských poměrech pohybuje nejvíce peněz právě ve fotbalovém prostředí. I přes tento fakt je ale zřejmé, že se mnoho fotbalových klubů potýká s finančními problémy. (NOVOTNÝ, J., 2000)

### **2.9.1 Ekonomická situace vrcholových českých fotbalových klubů**

Získat podrobné informace o ekonomické situaci v českých poměrech je složité, protože český model není transparentní. Můžeme se tedy jen domnívat a usuzovat z novinových článků seriózních novin či z jiných médií nebo z informací od nějakého „důvěrného zdroje“. Představitelé klubů takovéto informace považují za interní, a proto si je pečlivě tají. Tento přístup je pravděpodobně zapříčiněn naučených chováním z dob komunismu, proto se naprosto nesmyslně přenáší dál.

V České republice to není náhoda, neboť fotbalové trhy na východ od nás se chovají stejně, naopak západ (anglická fotbalová liga) je známý svojí transparentností.

V Čechách proto nezbyvá nic jiného, než pracovat s odhady ročních rozpočtů, platů hráčů, trenérů či občas i přestupových částek. Z takovýchto odhadů pak můžeme poměrně přesně vyčíst, že většina klubů na území České republiky je více či méně zadlužena. Bohužel to dáno i tím, že kluby se nemohou spolehnout na příjmy ze vstupného (opět postkomunistický vliv) jako mohou kluby na západě, kde jsou ceny vstupenek minimálně desetkrát dražší. Ovšem tam i za ceny vstupenek v řádek stovek či tisíců korun jsou lidé ochotni zaplatit. Na každý zápas jich chodí desetitisíce, v Čechách se bohužel průměr pohybuje kolem pěti až sedmi tisíci. Ovšem ani příjmy z prodeje televizních práv nejsou tolik znatelnou položkou v rozpočtu, pokud klub nehraje nějakou evropskou klubovou soutěž. Prodej hráčů na českém území do zahraničí se týká zejména předních českých klubů a spoléhat se na něj rozhodně nedá. To potvrzuje i fakt, že když se povede nějaký transfer za mnoho peněz, je z toho velká událost, přitom by to mělo být samozřejmé. Dá se spekulovat i tom, že kluby mají vyhraněné peníze na záležitosti, které rozhodně do sportovního prostředí nepatří. Příkladem nám může být korupční aféra.

Český trh je tedy malý a evidentně nestíhá rostoucí náklady viditelné v evropských poměrech. Zde jsou patrné rozdíly mezi českým a německým klubem v příjmech ze vstupného.

Výdaje českých klubů jsou rozděleny do tří základních složek. Platy a odměny hráčů činí 63%, výdaje na přestupy hráčů 20% a 17% na ostatní výdaje. Z již ukázaných příjmů vyplývá, že výdaje na platy hráčů a jejich odměny jsou nepřiměřeně vysoké, avšak vzhledem k evropským poměrům jsou nutné, jinak by hráči odcházeli do jiných lig, ať už západních nižších, či východních.

### **2.9.1.1 FK Teplice**



Pro FK Teplice je příjem ze vstupenek na jednotlivé zápasy zanedbatelný, kolem 0,6% ročního rozpočtu. Příjem ze všech zápasů je potom 8.8%. V případě německého klubu je příjem ze vstupenek z jednoho zápasu 2,2% rozpočtu, ze všech pak 38,2% ročního klubového rozpočtu.

Takovýto rozdíl je propastní a zákonitě se musí být někde promítnut.

### **3 FUNGOVÁNÍ FK LITVÍNOV**

#### **3.1 Historie**

Fotbalový klub Litvínov byl založen 24. srpna 1945 v Národní kavárně v Litvínově. To dne se příznivci fotbalu z řad diváků a fotbalisté sešli v místním zařízení na ustavující valné hromadě již existujícího sportovního oddílu Stalinovy závody. Celé setkání bylo iniciováno Karlem Holcem, který stejně jako většina místních fotbalistů pracoval v dílnách zálužské chemičky, kam se sjížděli lidé z celé republiky za prací. Nově vzniklý fotbalový oddíl byl přijat do Rádějovy fotbalové župy. Historicky první utkání sehráli Stalinovci v Třebenicích, vesnici v Severních Čechách, ovšem litvínovské veřejnosti se premiérově představili 2. září 1945, necelý měsíc po založení, výhrou 5:2 nad klubem SK Čechie Litvínov, který v té době měl již sedmdesátiletou tradici. Během dalších let přicházeli do oddílu další hráči, především díky dobrému vedení a vynikající pověsti týmu. Tito fotbalisté velkou měrou přispěli na rozvoji reprezentativního jména týmu i kované obecně. Většina těchto fotbalových nadšenců v oddílu zůstala i po skončení své aktivní fotbalové kariéry, neboť díky zkušenostem a znalosti místního prostředí našli uplatnění jako funkcionáři, vedoucí týmu ba i jako trenéři.

Nejvyšší soutěží, která se v Litvínově hrála, byla III. Liga v letech 1968-1971 a o pár let později 1980-1981 ve II. Národní fotbalové lize.

S budováním týmu se paralelně měnilo i působiště, respektive fotbalový stadion. Hráči v té době hráli na mnoha provizorních hřištích, neboť jejich domovský stadion probíhal rekonstrukcí a jeho podoba vydržela dodnes.

V klubových začátcích totiž SK Stalinovy závody neměl své hřiště. Zdejší budovaná plocha u dolu Minerva byla poději v důsledku nedostatku financí zrušena. Stejně dopadlo i hřiště v prostorách bývalého tábora 33 v Růžodole. Své útočiště oddíl našel na Letním stadioně nacházejícím se vedle Zimního stadionu Ivana Hlinky, který známe doteď. Na čas v devadesátých letech a po roce 2000 tým hrál na hřišti oddílu SK Viktoria Lom, které bylo velmi dobře udržováno zejména díky správci a provozovateli Josefu Lochnerovi.

Nyní tým hraje opět na Letním stadioně. (KOTALÍK, nepublikováno)

### 3.2 Rozpočet Klubu

Fotbalový klub Litvínov, a.s. si vytváří, stejně jako ostatní sportovní kluby, rozpočet nikoli jednu sezonu, čili od srpna do června, ale rozpočet na jeden kalendářní rok. Od 1. ledna do 31. prosince. Tento rozpočet vychází z rozpočtu minulého roku tak, aby ho nepřekročil a aby tento ekonomický subjekt ušetřil co nejvíce peněz. Je utvářen z více či méně přesných odhadů a de facto kopírování minulého rozpočtu. Skládá se z požadavků jednotlivých úseků (udržování kabin, trávníků a zařízení, A-muži, mládežnické kategorie, náklady na mzdy zaměstnancům a jiné) a tyto požadavky jsou kontrovány v průběhu roku předsedou představenstva. Tento rozpočet prakticky nemůže být přesáhnout, což je velkou výhodou, protože je utvářen podle striktních mantinelů a nemůže se proto stát, hlavně díky množství sponzorů s dlouhodobou smlouvou, že by nebylo na výplatu zaměstnancům či přímo hráčům.

Struktura rozpočtových položek:

- **Příjmy:**
  - 87,7% reklama- vychází z pronájmu reklamních ploch na sportovištích, bannerů na internetových stránkách a z reklam na dresech a náčiní (kužely, rozlišovací trika). Jediná neplacená reklama umístěná na ochozech je pojištění Trefa od Generali, kterou zaštiťuje Českomoravský fotbalový svaz.

- 6% činí z prodeje hráčů- kanálem jsou jak vyšší, tak nižší soutěže a vztahuje se jen na hráče A- mužstva, hráči mládežnických kategorií se v 99-ti % případů neprodávají. V případě prodeje tak skoro vždy s klauzolí o podílu na dalším přestupu
  - 3% hostování hráčů- aplikuje se mládežnických kategoriích i u mužů. Cena průměrného divizního hráče na půl roku činí 25 000,- do nižších soutěží se posílají hráči kolem 10 000 - 15 000,- na půl roku. Toto hospodaření se vyplatí z dlouhodobého hlediska u mladších hráčů, protože několikanásobně přesáhne částku, která by byla složena za přestup.
  - 1,5% Příjmy ze vstupného- vstupné se platí jen na zápasy A- mužstva. Průměrná návštěva je 150 diváků za jednotnou cenu lístku 30,-. Prodej permanentek je zatím výhledovou záležitostí.
  - 0,5% Tržby za zboží (zahrnuje vlaječky, minidresy, plakáty, nálepky, čepice a jiné.
  - 0,5% Příspěvky rodičů (za jeden kalendářní měsíc činí 500,-. V případě, že dítě navštěvuje fotbalovou školu, tak 400,-)
  - 0,5% Dotace od Krajského fotbalového svazu.
  - 0,1% Úroky, ostatní služby.
- **Výdaje:**
    - 4% Náklady na údržbu- zahrnuje pohonné hmoty a oleje, sportovní vybavení od společnosti Eurofootball, s.r.o. která dodává dresy, kopačky, kužely, rozlišovací trika apod., drobný majetek do 40 000Kč, režijní materiál.
    - 1% Prodané zboží- není tak rozhodujícím vlivem jako u profesionálních klubů.
    - 1% Opravy.
    - 1% Cestovní náhrady- nejvýznamnější položkou jsou cestovní náklady hráčů, nikoliv vedení. Někteří tito hráči bydlí až padesát kilometrů daleko a proto se jejich účast na trénincích, rehabilitacích a zápasech prodraží. Řeší se to tím, že hráč bydlící nejdále od

sportoviště po cestě musí vzít i další tři až čtyři fotbalisty, aby se ušetřilo. Tarifem pro cestu je 3,5Kč za kilometr. Zohledňuje se i míra amortizace.

- 3% Náklady na reprezentaci- novinové články, plakáty apod..
- 65% Souhrnné náklady- položka, která skoro z dvou třetin pokrývá veškerý odtok peněz, zároveň však nezbytná. Skládá se z:
  - Poštovné- týká se korespondence s Českomoravským svazem
  - Telefon- vzhledem k propojení všech členů organizační struktury a nejužšího vedení je tato hromadná smlouva důležitou částí rozpočtu. Ročně až 100 000Kč za správu osmi telefonních čísel.
  - Nájemné sportovišť- v době zimní přípravy, ovšem i v průběhu sezony se musí pronajímat (tělocvičny, masérský salon i se službami, městská plovárna, fitness, kanceláře sekretariátu a další).
  - Hostování hráčů.
  - Přestupy hráčů- stejně jako hostování jsou nárazovou položkou a nelze jej plošně určit, kolik peněz bude do tohoto sektoru vloženo, protože vždy záleží na jednáních s jinými sportovními kluby.
  - Reklama- novinové články, reklamní letáky, reklama na internetových serverech.
  - Ostatní služby.
  - Odměny hráčů + trenérů podle smluv- hráči jsou motivováni nikoliv fixním základem, ale prémiovým řádem. Odměna činí 3 000,- za vyhraný zápas a 1 000,- za zápas, který dopadne nerozhodně bez na ohledu na domácí či hostující prostředí. Tento systém je výhodný spíše pro vedení FK Litvínov z hlediska výsledků, ovšem už ne tolik pro hráče, neboť například v době letní či zimní přestávky nedostávají nic. Stejně se postupuje i v době jejich případného zranění. Toto je největší rozdíl od klubu profesionální úrovně. Hráč odměňován tímto způsobem je označen jako poloprofesionál. Trenéři jsou

ohodnocování fixním platem. Záleží na jejich postavení jak v klubu, tak ve fotbalové škole. Zaměstnaní trenéři zde pracují jak na plný, tak na částečný úvazek.

- Rozhodčí- zahrnuje náklady na rozhodčí jako takové a zároveň náklady na jejich cestovné.
- Ostatní služby- nedaňové (platy vedení klubu- představenstvo 15%, zákonné a sociální a zdravotní pojištění 2% a ostatní náklady výše nezahrnuté 4%.

### 3.3 Sponzoring

Nejen každý český profesionální klub, ale i kluby poloprofesionální i amatérské potřebují na svůj provoz peníze. Tyto peníze jsou čerpány od Českomoravského fotbalového svazu (ČMFSS), dotacemi od Krajských svazů, ale hlavně od sponzorů. FK Litvínov není výjimkou. Ovšem není se sponzory svázán typickým spojením sponzor-klub, ale veškerý tok peněz do klubu je řešen smlouvou o reklamě.

V FKL je pevný sazebník za reklamu, ovšem některé případy, ač je jich minimum, lze řešit i individuálním způsobem. Týká se to především rozdílu mezi dlouhodobými a krátkodobými partnery přičemž dlouhodobější partnerský vztah je oceněn levnějším sazebníkem. Cena jedné reklamní plochy na hlavním stadionu je 40 000,- o rozměrech 4 x 2 metry. Zde chce být umístěna většina partnerů, neboť sem chodí nejvíce lidí a v neposlední řadě je to velmi blízko od Zimního stadionu Ivana Hlinky, takže svou dalekou viditelností dokáže oslovit nejen fotbalové fanoušky, ale i hokejové, kterých tam chodí dvakrát týdně velmi mnoho. Další možností, kam lze umístit svou reklamu je na hřišti pro mládež. Rozměry jsou 2 x 1 metr za 20 000,- ročně. Reklamu sem využívají hlavně rodiče dětí, protože právě ti se tu pohybují velmi často. Mezi nejčastěji frekventovaným místem je reklamní plocha za brankou a nejvíce jí chtějí využít různé subjekty pracující v pojišťovnictví, protože tu vidí možnost uzavřít velmi hodně životních pojištění, úrazových pojištění a zejména životních investičních pojištění. Na

oplátku a za příplatek chtějí po FK Litvínov, aby na schůzích s rodiči byly upřednostňovány a aktivně nabízeny. Tomu se vedení FKL nebrání jen v případě, pokud samo uzná, že dané produkty jsou na špici produktů na českém a pokud v nich vidí budoucnost, protože i vedení má zájem na tom, aby byly děti kryty proti následkům úrazu. Mezi nejhlavnějším partnerem ze sféry pojišťovnictví je jistě Uniqua pojišťovna, a.s.

Reklamní partneři obecně se zavazují pouze finančními částkami, čili hmotné a jiné formy úplaty nejsou možné. V současné době je těchto zájemců kolem deseti. Největšími zdroji finančních prostředků z nich jsou Město Litvínov, které ovšem závisí na výsledku voleb, Unipro- Czech, a.s., LOUČKY Hotel and Resort, Velkoobchod ENERGO Tušimice, v.o.s., G7, a.s., a Tomovy parky, s.r.o.. Všechny z těchto sponzorů zajistil majitel klubu a předseda představenstva zejména díky svému dlouhému působení v podnikatelské sféře. Získal si tu velmi mnoho kontaktů na další vlivné lidi a díky své lásce k litvínovskému je právě tímto uplatňuje a nutno podotknout, že úspěšně. Bez těchto šesti partnerů by setrvání v divizním fotbalu bylo zcela jistě nemožné a i mládežnické kategorie by nebyly na takové úrovni, na jaké se nachází. Tito partneři dávají každý zvlášť 300 tisíc korun ročně, a proto se podílí téměř celou měrou na pokrytí ročních nákladů. Jsou to partneři z různých sfér podnikání. Jejich smlouvy jsou dělány zpravidla na kalendářní rok nikoliv na jednu sezonu, jak by se mohl někdo domnívat a FK Litvínov ke každému z nich přistupuje velmi individuálně, neboť každý požaduje něco jiného. Rámcově nejžádanějším místem umístění reklamy kromě plochy kolem hřiště je umístění na částech dresu. Oblast nad číslem a na hrudi patří mezi nejžádanější. Partnerovi, který se nevejde na dres hráčů v poli je nabídnuto atraktivní místo na odlišném dresu brankáře, který je často terčem fotoaparátů a který se pohybuje velmi blízko diváků a zpravidla reklamní partneři toto místo neodmítají. Pro každého z těchto partnerů je mimo jiné vyhrazeno místo na internetových stránkách.

### **3.4 Organizační struktura**

V čele FK Litvínov, a.s. stojí předseda představenstva a majitel Zdeněk Uhlíř a následně sportovní ředitel Vratislav Havlík. Sportovní ředitel se stará o chod klubu zahrnující objednávky, stavby hřišť, transfery hráčů, tvorba rozpočtů, interní záležitosti a především řídí práci všech ostatních zaměstnanců klubu.

#### Šéftrenér mládeže

- Odpovědnost za sportovní koncepci všech kategorií klubové mládeže a její dodržování.
- Komunikace s trenérem A mužstva.
- Vedení a příprava trenérských rad v pravidelném intervalu 1 měsíce.
- Konzultace s vedením FK a příprava složení trenérského týmu FK na každou sezónu.
- Sledování tréninkového procesu jednotlivých kategorií- pomoci trenérům při plnění stanovené sportovní koncepce.
- Získávání, předávání a zprostředkování metodických pomůcek pro trenéry.
- Přestupy a hostování( vyjednávání s oddíly).
- Vyúčtování – finalizace.

#### Sekretář mládeže

- Odpovědnost za organizaci sportovních akcí klubu- tréninkových jednotek, zápasů, turnajů, regenerace a ostatních doplňkových aktivit všech kategorií( aerobic, gymnastika, atd.).
- Na základě prvního bodu, příprava potřebných rozpisů klubových aktivit.
- Komunikace se svazy( OFS, KFS, ČMFS).
- Komunikace se SSZŠ Litvínov- koordinace činnosti.
- Vyřizování klubové agendy a písemností.
- Zápisy z porad vedoucích a z trenérských porad.
- Vyřizování podkladů pro mediálního manažera klubu.
- Komunikace s vedoucími všech kategorií.
- Dotace.

#### Mediální manažer

- Zajišťování reklamy na klubových věcech.
- Odpovědnost za komunikaci klubu s médii a veřejností.
- Udržování kontaktu s médii- Rádio Most, tisk( Deník Mostecka, Homér, Radnice).
- Příprava a průběžná aktualizace internetových stránek klubu.
- Ve spolupráci se sekretářem organizace klubových PR aktivit( focení mužstev, rozhovory, statistiky atd..).
- Příprava a vydávání klubového časopisu v intervalu 14 dní( zápasový zpravodaj).
- Zprávy pro sponzory – rozhlas MU – plakáty.

#### Hlavní trenér

- Odpovědnost za chod celé kategorie po sportovní a organizační stránce.
- Držet se sportovních cílů stanovených vedením klubu( dlouhodobé hledisko, předsezónní cíle).
- Dodržování sportovní koncepce stanovené trenérem A mužstva a šéftrenérem mládeže.
- Vedení všech sportovních akcí dané kategorie.
- Vyhledávání posil do své kategorie (komunikace se šéftrenérem mládeže).
- Zápisy tréninkových jednotek odevzdávat v pravidelném intervalu porad vedoucích šéftrenérovi.
- Zápisy z mistrovských a přátelských utkání, turnajů i ze všech ostatních akcí, odevzdávat mediálnímu manažerovi klubu podle jeho požadavků.
- Využití pomůcek předkládaných šéftrenérem mládeže na trenérských radách.



- Spolupráce s trenéry ostatních kategorií--- doplňování svého kádru z mladší kategorie, poskytování hráčů do kategorie vyšší( povinnost o tom informovat vedení klubu).
- Vytváření tréninkových a zápasových plánů na 1 měsíc dopředu, své plány předkládat sekretáři klubu v polovině předcházejícího měsíce.
- Konzultovat změny v plánu s kategoriemi, které by změna ovlivnila=> informovat sekretáře klubu a správce hracích ploch( v případě nedodržení tohoto pravidla platí rozhodnutí správce).
- Respektovat rozhodnutí správce hřiště o rozdělení hracích ploch v nepříznivých klimatických podmínkách.
- Řízení komunikace s rodiči hráčů.
- Sestavování rozpočtů jednotlivých kategorií na kalendářní rok k 31.5. v předcházejícím roce.
- Hlásit vedení klubu dlouhodobé absence v tréninkovém procesu, při mistrovských zápasech či jiných velmi důležitých klubových akcích i absence jednorázové( platí i pro asistenty trenérů a vedoucí mužstev).

#### Asistent trenéra

- Výpomoc hlavnímu trenérovi při všech akcích kategorie.
- Při absenci hlavního trenéra automaticky přebírá jeho povinnosti a pravomoci, pokud neurčí vedení jinak.
- Vedoucí mužstva.
- Odpovědnost za organizaci akcí své kategorie vůči hlavnímu trenérovi kategorie.
- Odpovědnost za ekonomické záležitosti kategorie.
- Účast na poradách vedoucích mužstev, v případě neúčasti omluva nebo náhrada za sebe či samostatná iniciativa po doplnění informací.
- Řízení ekonomických záležitostí své kategorie.
- Vybírání členských příspěvků.
- Evidence dlužníků čl. příspěvků.
- Vyúčtování všech plateb a příjmů kategorie na poradě vedoucích.
- Vedení docházky hráčů na všech akcích klubu.

- Komunikace s rodiči své kategorie (tel., lístky, SMS, email, ...).
- Základní písemnosti kategorie- zápisy utkání, omluvenky, rozpisy akcí své kategorie atd..
- Zařizování přátelských utkání, turnajů, soustředění (možnost i jiných akcí s fotbalovou tematikou- výlety a další).
- Poskytování podkladů mediálnímu manažerovi a sekretáři klubu na základě jejich požadavků.
- Vedení agendy své kategorie- registrační průkazy, evidenční listy (po skončení sezóny předání všech nutných informací nové kategorii).

### **3.5 Zázemí FK Litvínov**

#### Sportoviště

- 4x hřiště přírodní tráva (schválené) + zázemí
- 1xUMT- 3.generace FIFA o velikosti 101X68m + světla
- 1xUMT- škola 50x30m + světla +zázemí
- 3x tělocvična škola + v zimním období pronájem tělocvičen v na ZŠ (1. ZŠ, 3.ZŠ, Speciální škola, Střední odborné učiliště Hamr)
- 1x hala Koldům (pronájem) 70x50m
- 1x sokolovna (pronájem), gymnastika, obratnost, skoky na trampolíně - specialista Kargalcev tr. gym.
- 2x fitness zimní st. a fit. Flora (aerobic, BOSU, trampolíny)

#### Regenerace

- Regenerační linka zimní stadion.
- Městský bazén.

### **3.6 Mládežnické a dospělé kategorie**

Trénování v FK Litvínov je v kraji prestiž a proto díky zkvalitňování péče o děti FKL požaduje po trenérech trenérské licence. V aktuální době v klubu působí devět trenérů s C- licencí, pět s B- licencí a dva s A- licencí.

Statistické údaje:

<b>Kategorie</b>	<b>Trenéři</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Hráči</b>
FK Litvínov celkem	28	10	248
Mládež celkem (starší dorost – příprava '05)	26	9	223
Fotbalové třídy při SSZŠ	4 (profí)	---	113

**Kategorie**

A mužstvo	divize B	2	1	25
St. dorost '89-'90	divize	2	1	24
Mladší dorost '94-'95	divize	2	1	16
Starší žáci '96-'97	krajský přebor	2	1	28
Mladší žáci '98	I.A třída	3	1	13
Mladší žáci '99	krajský a okresní př.	3	1	18
Starší příprava '00	krajský přebor	2	1	18
Starší příprava '01	krajský přebor	3	1	20
Mladší příprava '02	krajský přebor	3	1	18
Mladší příprava '03	krajský přebor	3	1	25
Mladší příprava '04	okresní přebor	3	1	21
Mladší příprava '05		1	---	22
přípravná, přátelská utkání a turnaje				

## **4 SPORTOVNÍ SOUKROMÁ ŠKOLA S.R.O. LITVÍNOV**

### **4.1 Historie**

Škola byla úspěšně založena roku 1994 díky práci Mgr. Václava Hořejšího. SSZŠ navázala na výbornou, již fungující tradici 2.ZDŠ V Litvínově. Mgr. Hořejší od samého začátku koncipoval školu jako sportovní všeobecně zaměřené s vizí základní školy respektované a vyhledávané, což se mu bez pochyby povedlo. Po úspěšném startu SSZŠ předal vedení bývalému řediteli ZŠ v Louce Mgr. Pavlu Škramlíkovi a sám dále pokračoval ve funkci jednatele, kterým je dodnes. Pod manažerským vedením Mgr. Škramlíka škola dostala celé řady změn, bezesporu všechny byly k lepšímu. Mezi ty nejdůležitější patří moderní výuka s použitím ICT a audiovizuální techniky.

### **4.2 Vize školy**

Škola vyhledávaná, škola v pohybu, škola respektovaná.

### **4.3 Aktivity**

Škola s 15-tiletou tradicí se, jak již vyplývá z názvu, primárně zaměřuje na sport. Tento fakt dokazuje tím, že organizuje mnoho aktivit, mezi něž patří turistický kurt, lyžařský kurz, škola v přírodě s orientací na letní aktivity, ředitelský den, šachový turnaj o pohár ředitele školy a podobné akce, které na většině nynějších škol nevidíme jednak z důvodu, že škola na to nemá z hlediska sponzorů finanční prostředky, jednak tomu není uzpůsoben jejich školní program a nakonec je to také tím, že u jiných škol není takový předpoklad, že tomu bude

rodič nakloněn. Tohle všechno si vedení této školy uvědomuje a díky tomu, že je jediná v oblasti dvaceti kilometrů čtverečních z toho celkem dobře těží, protože sport je součástí většiny dětí do patnácti let. Rozdíl je jen v tom, jestli je organizovaný či nikoliv. Další velkou předností SSZŠ je spektrum mimoškolních aktivit a kroužků, které bezesporu patří mezi nejlépe vedené v okolí Litvínovska. Pro příklad uvádím kurz florbalu, ruční dovednosti, odbíjená, aerobic, výtvarný kroužek, bruslení pro začátečníky, golf, šachy nebo gymnastika a mnoho dalších. Sportovní specializace se zaměřuje především na fotbal, hokej a gymnastiku.

Dále škola garantuje maximální počet dvaceti pěti dětí ve třídě, což podporuje jejich rozvoj. Dokonce je schopna udělat individuální program pro sportovně talentované děti, což na úrovni základní školy je velkou výjimkou.

Mezi nejpodporovanější sporty školy dlouhodobě patří fotbal, hokej, aerobic, gymnastika, judo, volejbal a šachy.

#### **4.4 Zázemí SSZŠ**

Škola je na svém území známá svým moderním zázemím a způsoby výuky, které se na jiné školy dostávají jen těžko. Interaktivní tabule či výuka formou prezentací není výjimkou, což přispívá k lepšímu renomé školy.

SSZŠ disponuje svou vlastní jídelnou, knihovnou, školní družinou, dvěma budovy, kde se nachází třídy a sborovny pro učitele, poradenským pracovištěm a celou řadou venkovních či vnitřních sportovních ploch.

Mezi tyto sportoviště patří velká tělocvična, gymnastická tělocvična, malá tělocvična, multifunkční hřiště s umělým povrchem, fotbalové hřiště s atletickým okruhem, klubovna se stoly na stolní tenis, žíněnky pro bojové sporty a jinými pomůcky.

#### **4.5 Školné**

Vzhledem k velikému počtu aktivit, které škola vyvíjí, případně podporuje, by bylo takřka nemožné, aby je financovala z vlastních zdrojů. I když se školou

spolupracuje několik sponzorů, je nutné, aby se na výchově předně podíleli i rodiče. Tento model má dvě výhody:

- Při finančním podílení se rodičů na výchově a nadstandardních aktivit se předpokládá lepší přístup dětí ke studiu a ke sportu, neboť rodiče se školou kooperují.
- Školné pomáhá vyvíjet aktivity, které by bez něj vykonávat možné nebylo.

Ovšem i nevýhody:

- Částka školného se pro některé rodiče může zdát příliš vysoká.

Výše školného pro školní rok 2010/2011 (září až červen) je 610,- měsíčně za dítě. Platí se na bankovní účet vždy do 15. dne v měsíci, jiný způsob úhrady není možný. V případě neschopnosti platit lze školné odložit a na šest měsíců, ovšem musí být písemně doloženy důvody. Rodinám, které jsou sociálně slabé škola také vyjde vstříc. Po doložení výpisu o příjmu mohou být částečně či zcela oprostěni od placení, ovšem jen v případě, že jejich dítě je mimořádně talentované. Takovéto případy jsou na škole ve školním roce 2010/2011 pouze tři. Vždy musí dojít k přezkoumání výše příjmů a odsouhlaseno zproštění od placení členy vedení školy.

Ze školného se platí především externí zaměstnanci školy, náklady na zájmové kroužky a akce pořádané školou.

## **4.6 Zaměstnanci**

Škola zaměstnává velký počet plně kvalifikovaných zaměstnanců, bez kterých by chod školy nebyl možný. Všichni byli pečlivě vybíráni a museli splňovat kritéria zavedené vedením školy. Zaměstnance školy dělí na vedení školy, učitele pro první stupeň SSZŠ, učitele pro druhý stupeň SSZŠ, pracovníky zajišťující údržbu a vychovatelky. Dále také na personál jídelny a knihovny. Všichni jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Další zaměstnanci školy jsou externí pracovníci, kteří pracují jak ve škole, tak ve fotbalovém klubu Litvínov.

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou čtyři, externích je dvaadvacet a jejich průměrná mzda se odvíjí od výše vzdělání a následně od praxe v oboru.

## **5 FOTBALOVÁ ŠKOLA LITVÍNOV, O.P.S.**

Fotbalová škola je součástí Soukromé sportovní školy s.r.o. Litvínov.

### **5.1 Historie**

FŠ Litvínov začala své působení 1.7.2001. Natrvalo se usídlila na Soukromé sportovní základní škole Litvínov, kde působí dodnes. Využila a využívá zde vynikajících podmínek pro sportovní přípravu dětí.

### **5.2 Zázemí**

Na SSZŠ má FŠ k dispozici tři tělocvičny (velká, gymnastická a malá, která svým profilem plně vyhovuje atletickým tréninkovým jednotkám. Dále má FŠ k dispozici hřiště s umělým povrchem přímo v areálu školy a fotbalové hřiště s travnatým povrchem, které sousedí se SSZŠ. V areálu SSZŠ je dále travnatý členitý prostor, kde se plánuje po menších úpravách další využití pro svěřence školy. Velkou výhodou je množství pomůcek jak na FŠ tak i na SSZŠ, jejichž využívání umožňuje vynikající spolupráce se SSZŠ. Samozřejmostí je kontrola svěřenců, kde se spolupracuje s tělocvikáři působící na SSZŠ. Tréninkové jednotky na FŠ a tělocviky na SSZŠ mají plynulou návaznost, což je ku prospěchu správného a zdravého vývoje našich svěřenců. Že škola jde správnou cestou, nám potvrzuje skutečnost pravidelných zdravotních prohlídek dětí FŠ a kladné hodnocení jejich zdravého vývoje litvínovskými lékaři. Vynikající je také pro svěřence možnost stravování na SSZŠ, které plně odpovídá nárokům stravy pro přípravu sportovců.

### 5.3 Koncepce Fotbalové školy

Trenéři FŠ pracují se svými svěřenci v třítydenním cyklu.

1. týden - rozvoj atletických schopností,
2. týden - rozvoj gymnastických schopností,
3. týden – kompenzace (zpevňování těla, posilování hlubokých svalů vnitřních).

Tento pravidelný cyklus umožňuje rozvíjet svěřence všemi směry potřebnými pro zdravý a dynamický rozvoj stavby těla fotbalistů. O svěřence se na FŠ starají čtyři profesionální trenéři (všichni s licenci A UEFA). Na FŠ se snaží sledovat nové trendy v přípravě mladých sportovců a dále je zařazovat do jejich tréninkového procesu. Velká výhoda je, že má FŠ možnost využívat interaktivní učebnu na SSZŠ, kde může vyhodnocovat tréninkové jednotky, sledovat nové trendy a dále zde pouští svým svěřencům tréninkové jednotky a zápasy, kde se snaží upozorňovat na chyby a takto je odstraňovat.

Rádi též využívají poznatky a postřehy zkušenějších kolegů pořádáním různých seminářů. Škola měla možnost v Litvínově sledovat práci pana Mgr. Kaplana (kondičního trenéra reprezentace ČR a Sparty Praha), kde se trenéři zajímali hlavně o zlepšení pohybové stránky svých svěřenců.

Na semináři pana dr. Milana Bokši (nyní šéftrenér mládeže Sparty Praha) měli členové školy a klubu tu čest s tímto uznávaným odborníkem diskutovat o trendech ve vývoji fotbalu. Navštěvují též tréninková centra jiných oddílů (Marilla Příbram), kde trenéři FŠ sledují přípravu a práci svých kolegů a diskutují s nimi. Nezapomínají ani na nejdůležitější připravenost trenérů v oblasti první pomoci. Trenéři se účastní pravidelných seminářů, kde zkušení lékaři názorně ukazují varianty první pomoci při možných poranění ve sportu.



## **5.4 Zaměstnanci**

### **5.4.1 Hlavní pracovní poměr**

FŠ má tři zaměstnance na hlavní pracovní poměr a kteří vedou všechny sportovní aktivity dopoledne, v době vyučování. Každý má čtyři- šest hodin týdně a většinu tréninkových jednotek odpoledne při FK Litvínov, přičemž mají na starost každý dvě věkové kategorie od přípravek až po dospělé.

Průměrných plat těchto zaměstnanců je 18 000,- hrubého, u trenéra A-mužstva dospělých se jedná ještě o prémiový řád 3000,- za vítězství, 1000,- za nerozhodný výsledek, který se vztahuje na celý tým.

### **5.4.2 Vedlejší pracovní poměr**

Zde se jedná cca o 20 pracovníků, kteří přímo na škole nepůsobí, ale jsou financováni školou.

## **5.5 Financování**

### **5.5.1 Výstupy financování**

Fotbalová škola, jako součást SSZŠ, potřebuje také na své působení velké množství financí. Za tyto peníze se provádí rekonstrukce sportovišť, údržba sportovišť a zahrnuje náklady například na pití pro děti a podobně. Nejvýznamnější položkou jsou však náklady na mzdy zaměstnanců školy na HPP i VPP.

## **5.5.2 Zdroje financí**

### **5.5.2.1 Dotace**

Město Litvínov pravidelně každý rok poskytuje FŠ Litvínov dotaci na výchovu z důvodu udržení sportu ve městě zdravého pojetí života. Tato dotace se vždy odvíjí od aktuální prostředků města a dle výsledků voleb. Pro rok 2009 byla 900 000,-, pro rok 2010 850 000,- a pro rok 2011 500 000,-

Ústecký kraj- pro rok 2011 Ústecký kraj poskytl dotaci ve výši 50 000,- na výchovu dětí a mládeže

ČMFS- FŠ Litvínov podala žádost o dotaci na již schválený trávník podpořenou Ústeckým krajem ve výši 400 000,-. Nyní je stále v řešení.

### **5.5.2.2 Školné**

Školné je ve výši 610,- stejně jako SSZŠ

## 6 PROPOJENÍ FOTBALOVÉHO KLUBU LITVÍNOV S FOTBALOVOU ŠKOLOU LITVÍNOV

### 6.1 Tréninkové jednotky

Odpolední fáze tréninkové přípravy navazuje na školní tréninkové jednotky. Velkou výhodou pro své svěřence i jejich rodiče je, že nejmenší svěřence (1.-3. třída) si vyzvedávají trenéři ve školní družině a odvádějí je do tréninkového a zápasového areálu Lomská. V současné době se zde využívají dvě travnaté fotbalové plochy, jedenkrát fotbalové hřiště s umělým povrchem 3. Generace a postraní travnaté plochy (využití pro zátěžová cvičení).

Do budoucna FK počítá z vybudováním dalších travnatých hřišť. Odpoledních tréninkových jednotek se zúčastní samozřejmě i hráči, kteří nejsou žáci FŠ. Velkou starost zatím dělá zázemí, které má k dispozici v areálu Lomská. Rádi by sice zmodernizovali kabiny a sociální zařízení, které jsou bohužel ve stavu na němž se už hodně podepsal čas, ovšem doposud na to chybí peníze.

O kategorie se v současné době stará 26 trenérů, kde hlavním trenérem je vždy profesionální nebo poloprofesionální trenér. Jako asistenty trenérů a vedoucí jednotlivých kategorií využívá klub nadšené rodiče a také si pro tuto práci vychovávají trenéry z vlastních řad svých odchovanců (A muži, dorostenci, st. žáci), kteří mají vztah ke klubu. Fotbalovému klubu se tak vrací prostředky na jejich výchovu.

V klubu se vyznává filozofie, čím více trenérů na tréninku, tím více kvalitní činnosti pro své děti. Mimo fotbalový areál Lomská je využíváno vynikajících podmínek, které město Litvínov má co se týče sportovišť. Pro gymnastické tréninky, akrobacii a skoky na trampolínách má k dispozici gymnastickou sokolovnu, kde o své svěřence výborně pečují trenéři gymnastiky.

Dále se do tréninku zařazují cvičení BOSU či na malých trampolínách-tréninkové jednotky s dynamickou hudbou (tělocvičny při Zimním stadionu Litvínov). V plaveckém bazénu děti mají relaxační proces a pro své starší žáky a dorostence využívají též rehabilitační linku (zimní stadion Litvínov). 2x ročně pořádá pro svéřence soustředění, na kterých se kromě kvalitních tréninkových jednotek snaží vytvořit i správný sportovní a kamarádský kolektiv.

V odpoledních tréninkových jednotkách se též trenéři snaží nahrazovat cvičení, jež bylo děláno ráno (aerobic, gymnastika a další), z důvodu, že ne všechny děti navštěvují FŠ Litvínov.

Zařazení jiných, než fotbalových tréninků je zahrnuto ze zdravotního hlediska dítěte, neboť je prokázáno, že dítě by nemělo být zatíženo jednostranně, ale se širokým záběrem. Proto spektrum činností je poměrně veliké.

Před každým novým typem cvičení je udělán seminář s rodiči, co a proč se tak dělá.

Dříve se ve fotbalových klubech děti přetěžovaly. Žáčci kopali s míči pro dospělé apod., což mělo v pozdějším věku (po ustálení růstu) vliv na klouby či záda a problémy s tím spojené.

Dnes se klub pyšní tím, že ze zdravotního hlediska je všechno v pořádku a vývoj dětí je takový, jaký má být.

## **6.2 Zaměstnanci**

Fotbalová škola má stejně jako fotbalový klub několik vlastních zaměstnanců.

Většinou jsou však všichni trenéři mládežnických kategorií spojeni i se školou. Respektive placeni z rozpočtu školu. Ve škole však působí jen čtyři

z nich. To znamená, že musí absolvovat každý čtyři-šest dopolední tréninkových jednotek na škole a následně odpoledne v FK. Ostatní trenéři, asistenti a vedoucí mužstev působí jen v klubu.

Plat hlavních trenérů se pohybuje dle:

- Doby působení v klubu
- Dosažených výsledků
- Počtu vedených kategorií a dle počtu tréninkových jednotek týdně
- Dalšíh aktivit v klubu
- Soutěže, v níž působí

Plat hlavního trenéra se pohybuje od 14 000,- do 20 000,- hrubého.

Plat asistenta či vedoucího mužstva je od 500,- do 3000,- hrubého.

Takovýto trenéři jsou v klubu čtyři.

FK společně se školou se též zabývá výchovou trenérů hlavně z řad aktivních rodičů dětí a zařizuje jejich pravidelná školení. To má za důsledek spříznění s FK a značné ušetření nákladů na trenéry, které by klub případně musel zaměstnat. Těmto rodičů je umožněn, z části i zaplacen trenérský kurz.

### **6.3 Propojenost školy a FK z hlediska finančního a výchovného**

Jak již bylo zmíněno, ani výchova mládeže není ryze zájmovou a dobrovolnou činností, když podíl toho, že to člověk dělá z lásky ke sportu a dětem, je velký. Proto tedy trenéři či výchovní spolupracovníky pracují za úplatu, která je z větší části hrazená právě rodiči dětí.

Z dlouhodobějšího hlediska se ověřil jednoduchý model.

- Dítě navštěvující FŠ i FK platí příspěvky klubu ve výši 400,- měsíčně.

- Dítě navštěvující pouze FK platí příspěvky klubu ve výši 600,- měsíčně.

Tento jednoduchý model je nastavený z hlediska finančního, avšak i výchovného.

Existuje mnoho rodičů, kteří dávají své ratolesti na fotbal jen proto, že je levný, lehce dostupný a aby se dítě „neflákalo doma“. Pro takového typu rodičů, kteří své dítě ve sportu nepodporují, jsou dle p. Kotalíka dvě třetiny a bylo by tedy hloupé, aby takový člen klubu měl být finančně zvýhodňován, neboť šance, že právě z jeho syna či dcery bude jednou vrcholový sportovec, je mizivá a pravděpodobně za dva tři roky s fotbalem stejně skončí.

Tedy investovat do rodiče bez zájmu je pro klub zbytečné a nekonstruktivní.

Ovšem rodiče, kteří své dítě podporují doma a zajišťují mu vhodnou didaktickou (školní) péči, jsou v klubu vítáni a těch si FK velice váží. Takovýto člen je finančně zvýhodněn. Někdy také, při nedostatku odpoledních tréninků trenéři přihlíží i k počtu dopoledních tréninků, což se také může na pozdější nominaci k utkání.

Trenéři rádi vidí aktivní přístup ke sportu a zápasovém tempu to jsou ochotni ocenit. Nutno říct, že jsou k tomu tlačeni vedením, ovšem i vlastním citem pro hru.

Není možné, aby se extrémně talentovaný jedinec (často to vidíme u malých Romů) neúčastnil pravidelně tréninkových jednotek a následně hrál na úkor chlapce či dívky, která na ně chodí. Je to i díky tomu, že v mládežnických kategoriích není takový tlak na výsledky od vedení klubu z pohledu financí.

## **6.4 Pořádání mimořádných akcí pro školky**

FK Litvínov se aktivně věnuje také nejmenším dětem ještě předškolního věku. Pro své možné budoucí členy klubu pořádá v rámci školek na území Litvínovska mimořádné akce.

### 6.4.1 Program školky

V programu školky se FŠ snaží připravit malé sportovce na další působení v klubu. Pravidelně dvakrát ročně pořádá turnaje pro mateřské školy z Litvínova i blízkého okolí. Zde se 10 – 12 mateřských škol utkává jedenkrát v areálu Lomská a v zimním období ve sportovní hale Koldům.

Dále navštěvují mateřské školy, kde trenéři a vybraní svěřenci vysvětlují a názorně ukazují cvičení (koordinaci, obratnost, individuální techniku s míčem atd.) pro budoucí fotbalisty. Děti si se zájmem všechna cvičení vyzkouší. Pravidelně též FŠ a klub pořádá v areálu Lomská a tělocvičnách SSZŠ ukázkové tréninkové jednotky pro děti z mateřských škol, kde se děti i jejich rodiče seznamují s koncepcí FK. Dětem odpadá stres z nástupu do našeho klubu, protože už mají za sebou několik akcí a rodiče jsou seznámeni s tím, že na prvním místě filosofie je radost z pohybu, správně zvolený trénink s ohledem na věk, široká základna a trpělivost (nepospíchat s rychlými výsledky za každou cenu).

Toto již několik let přináší dobrou spolupráci s rodiči, nadšené děti a vzájemnou důvěru.

## **7 NÁVRH LEPŠÍHO ŘEŠENÍ FINANČNÍ SITUACE**

Po analýze všech dostupných informací a poznatků z interních dokumentů klubu a z rozhovorů s členy vedení klubu a ostatními zaměstnanci jsem došel k výsledku, že problém není na straně výdajů klubu, ale především na straně příjmů.

87,7% zdrojů financí je z externích zdrojů (reklamy apod.), což je v dnešní době nemyslitelné a jestli se klub chce udržet na úrovni, kterou zastává nyní, musí hledět do budoucna. Tzn. nespoléhat se v takové míře na své obchodní partnery, ale zajistit si větší měrou, než tomu bylo dosud, vlastní zdroj financí. Model využívaný do této doby spíše připomíná socialistické financování sportovních organizací, kde se podobně velkou měrou podílel stát či velké podniky, které ovšem byly také státní. V době tržního hospodářství je nutné přemýšlet jinak, lépe a dlouhodoběji.

V době, kdy je ve fotbale obecně, čili nejen na území České republiky, peněz málo, je velmi složité hledat nějaké alternativy, které by pomohly řešit žalostnou ekonomickou situaci klubů. Nicméně možnosti tu jsou.

### **7.1 Možnost zvýšení rodičovských příspěvků**

Při podrobném zamyšlení se nad rodičovskými příspěvky docházím k názoru, že jen těžko mohou pokrýt náklady na vyplácení mezd trenérů.

Pro příklad chci transparentně ukázat, kolik stojí rodiče jedna tréninková jednotka jejich ratolestí.

Rodič, jehož dítě chodí pouze do fotbalového klubu Litvínov, nikoliv do fotbalové školy, platí 600,- měsíčně. Tréninkových jednotek včetně zápasů absolvuje dítě přes 16 měsíčně. Z čehož díky jednoduché matematice můžeme vypočítat, že náklady pro rodiče na jeden trénink činí 37,5Kč. Nesmíme zapomenout ale, že děti nejsou jen na fotbalovém hřišti, ale také v tělocvičně, v bazénu nebo dalších zařízeních či se z peněz platí účast například na turnajích



.Tato částka, je vzhledem k péči o děti v oddíle velmi malá a až směšná za 90 minut intenzivní péče. Zahrnout musíme také náklady na vodu (sprchy), údržbu trávníku a hodiny v prostorách, které klubu nepatří (bazén). Bohužel nemám vyhodnocení, jaké jsou tyto náklady, proto budu uvažovat za předpokladu, že tyto náklady se neplatí.

Jiné hlavní dostupné aktivity (bráno za hodinu) ve městě i s cenami jsou:

bazén	25,-
squash	200,- za kurt
squash s trenérem	200,- plus 150,-
posilovna	85,-
posilovna s trenérem	250,-
gymnastika s trenérem	250,- pronájem tělocvičny plus 50,-
tenis	150,-
Hokej	zdarma (je dotován sponzory a městem, ovšem musíme vzít v úvahu náklady rodičů na hokejky, výstroj, brusle atd.)

Z tohoto srovnání lze jednoduše vyčíst, že jeden fotbalový trénink (mimoходом kde jsou účastní 2-3 dospělí, z toho jeden vyškolený trenér) je mnohonásobně pro rodiče levnější, než kdyby jejich dítě provozovalo jiný sport ve městě, a proto se vytváří rezerva. I v klubu jistě chtějí mít takové hráče, kteří se fotbalu věnují naplno a ne jen jako výplň volného času, to rodiče mohou nechat své syny či dcery běhat kolem domu či na dětských hřištích.

Proto navrhuji v co nejbližší době zdvojnásobit rodičovské příspěvky na 1200,- měsíčně a následně po dvou letech opět o 600,- zvýšit, aby jeden trénink stál kolem 100Kč a cena tak byla srovnatelná s cenou jiných sportů a úměrná tomu, jak tréninková jednotka vypadá.

## **7.2 Zlepšení spolupráce s městem Litvínov, fotbalovými svazy a Evropskou unií**

Město Litvínov se podílí na financování fotbalu na svém území vždy podle toho, jaký je volební výsledek a následné složení zastupitelstva. V posledním roce činil 500 000,- Navrhuji větší tlak na vedení města a zvýšit tuto pravidelnou dotaci alespoň o jednu třetinu. Další možností je eliminovat přítok peněz do konkurenčních klubů v kraji od ČMFS přes KFS a OFS díky zařazení do Sportovního střediska mládeže. Díky tomu by se na dotacích podílela i Evropská unie.

## **7.3 Výchova vlastních talentů**

Na této možnosti FK Litvínov v poslední době poměrně dobře pracuje, je však omezeno většími kluby v okolí jako jsou FK Teplice či FK Baník Most. Nicméně výchova talentů je i přes větší kluby v okolí díky zajímavým klauzulím ve smlouvách pro FK Litvínov stále zajímavá.

Navrhuji z dlouhodobějšího hlediska pracovat na výchově a v případě talentů v klubu je již jako členy přípravky či žáků nepouštět do větších klubů, nechat si je a postupně se dostat na stejnou nebo srovnatelnou úroveň jako tyto kluby hrají. Pak by nevznikala pro FK Litvínov ta nepříznivá situace odchodu talentů, ale situace by se obrátila a talentovaní hráči by měli základnu právě tady, neboť FK Baník Most na tom není finančně nejlépe a FK Teplice jsou daleko. Ano, někdo může podotknout, že na tom Litvínov ze začátku bude trochu trátit a bude muset složitě vysvětlovat rodičům priority klubu a zviditelňovat své přednosti, ovšem z dlouhodobého hlediska je to nesmírně důležitý krok. Hovořím v horizontu 5-7 let.

## 8 ZÁVĚR

Závěrem této bakalářské práce bych říci, že po rozhovorech a přečtených dokumentech jsem dozvěděl mnoho věcí o fungování neamatérského fotbalového klubu divizní úrovně a fotbalové školy. Práce mi ukázala přednosti i nedostatky a způsoby řešení různých situací v praxi, nikoliv jen teoreticky z lavic poslucháren. Největší předností propojení školy a klubu je výchovný aspekt, který je vyřešený opravdu výborně, nedostatkem je však ekonomické myšlení vedení klubu.

Cílem práce byla analýza propojení školy a klubu, která byla dozajista provedena výborně.

Dílčím cílem bylo zjištění zázemí školy a klubu. Toto zázemí, je především díky obrovskému množství sportovišť na poměrně malém území velmi dobré. Dále nesmím zapomenout na bravurně pracující zaměstnance klubu, potažmo školy. Výsledek jejich práce je každoročně vidět na postavení v tabulce, popřípadě postupech do vyšších soutěží.

Při porovnání finančních zdrojů jsem ovšem shledal mírné nedostatky, které však klub kompenzuje svou sportovní stránkou a do budoucna klub chce pracovat na vlastních zdrojích financí.

Z personálního hlediska vše také funguje tak, jak by mělo a netřeba něco na tomto fungujícím modelu měnit.

Klub, jak se zmiňuji o pár řádků výše, také velmi dobře pracuje s mládeží a výchovou malých fotbalistů, což přispívá k jejich celkovému rozvoji pěstování zdravého ducha a nestávají se z těchto ratolestí tzv. děti ulice. Což je velmi dobrá motivace pro rodiče, pro město a i pro dobrý pocit členů vedení klubu.

Propojení školy a klubu v posledních letech eliminovalo nedostatky ve financování a tato spolupráce se nyní jeví jako velmi úspěšná.

Díky této práci jsem obohacen o spoustu zkušeností, které se budu snažit v budoucnu sám aplikovat jako zaměstnanec některého fotbalového klubu. Nyní se ovšem budu snažit jako člen FK Litvínov jen radit a navrhnout lepší řešení, které by klubu pomohli. I já sám jsem ochoten klubu pomoci.

## 9 POUŽITÁ LITERATURA

1. BEDŘICH, L. *Fotbal rituální hra moderní doby*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3927-2.
2. CVNS. *Centrum pro výzkum neziskového sektoru* [online]. c2006, [2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-cvns.cz/>>
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. Vydání. East West publishing Company a East Publishing Praha, 2009. 230 str. ISBN 978-80-7376150-9.
4. DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.
5. FK LITVÍNOV. *Historie* [online]. c2008, [2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fklitvinov.cz/o-klubu/historie>>
6. HAVLÍK, V. *FK Litvínov*, 20.3.2011. Osobní komunikace
7. HASPROVÁ, O.: *Účetnictví- základy*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2004. 192 str. ISBN 80-7083-780-2
8. HORA, J. *Pravidla fotbalu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-175-2.
9. JUSTICE, *Sbírka listin* [online]. c2009, [2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>
10. KOTALÍK, Z. *FK Litvínov*, 5.2.2011. Osobní komunikace
11. KOTLER, P. *Marketing management : analýza, plánování, využití, kontrola*. 9.přeprac.vyd. Praha : Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
12. KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P., KOCOUREK, A., *Ekonomie I.*, 3. upravené vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 196 str. ISBN 978-80-7372-415-3
13. MARTINEC, J. Přednášky ze sportovního managementu 1 na Technické univerzitě v Liberci (nepublikované).
14. MATOUŠ, D. *FK Litvínov*, 10.2. 2011. Osobní komunikace
15. NOVOTNÝ, j.: *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly*. 2. Vydání Oeconomica, Praha 2006, 122 str. ISBN 978-80-2451-701-8
16. NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*, ISV nakladatelství, Praha 2000, 263 s., ISBN 80-85866-68-4.
17. SLUKA, T. *Profesionální sportovec*. 1. vydání. Havlíček Brain Team, 2007. ISBN 80-903609-5-5.

## 10 PŘÍLOHY

### 10.1 Seznam příloh

Příloha 1: Logo klubu FK Litvínov

P1: Obr. 1: Logo klubu FK Litvínov

Příloha 2: Fotografie stadionu FK Litvínov

P2: Obr. 1: Fotografie stadionu FK Litvínov

Příloha 3: Fotografie sportovišť FK Litvínov

P3: Obr. 1: Fotografie malé gymnastické tělocvičny SSZŠ

P3: Obr. 2: Fotografie malé atletické tělocvičny SSZŠ

P3: Obr. 3: Fotografie velké tělocvičny SSZŠ

P3: Obr. 4: Fotografie hřiště s umělým povrchem při SSZŠ

Příloha 4: Fotografie tréninkových jednotek

P4: Obr. 1: Fotografie tréninkové jednotky 1

P4: Obr. 2: Fotografie tréninkové jednotky 2

P4: Obr. 3: Fotografie tréninkové jednotky 3

Příloha 5: Fotografie gymnastických tréninkových jednotek

P5: Obr. 1: Fotografie gymnastické tréninkové jednotky 1

P5: Obr. 2: Fotografie gymnastické tréninkové jednotky 2

P5: Obr. 3: Fotografie gymnastické tréninkové jednotky 3

Příloha 6: Náčrt organizační struktury klubu

P6: Obr. 1: Náčrt organizační struktury klubu

Příloha 7: Fotografie A-týmu FK Litvínov

P7: Obr. 1: Fotografie A-týmu FK Litvínov

**Příloha 1:**

**P1: Obr. 1: Logo klubu FK Litvínov**



FK LITVÍNŮV. *Znak FK Litvínov* [online]. c2011, [2011-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.fklitvinov.cz>>

**Příloha 2:**

**P2: Obr. 1: Fotografie stadionu FK Litvínov**



**Příloha 3:**

**P3: Obr. 1: Fotografie malé gymnastické tělocvičny SSZŠ**



**P3: Obr. 2: Fotografie malé atletické tělocvičny SSZŠ**



**P3: Obr. 3: Fotografie velké tělocvičny SSZŠ**



**P3: Obr. 4: Fotografie hřiště s umělým povrchem při SSZŠ**



**Příloha 4:**

**P4: Obr. 1: Fotografie tréninkové jednotky 1**



**P4: Obr. 2: Fotografie tréninkové jednotky 2**



**Příloha 5:**

**P5: Obr. 1: Fotografie gymnastické tréninkové jednotky 1**



**P5: Obr. 2: Fotografie gymnastické tréninkové jednotky 2**

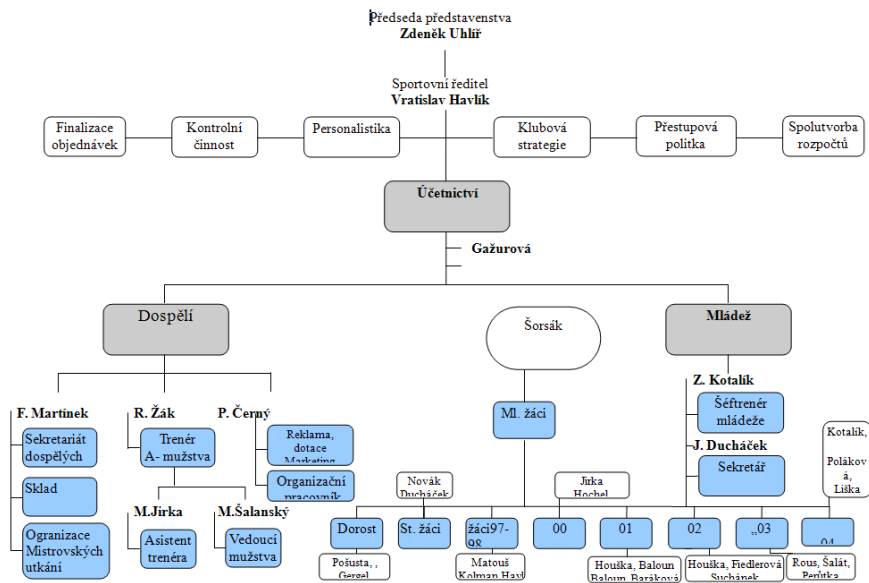


**P5: Obr. 3: Fotografie gymnastické tréninkové jednotky 3**



**Příloha 6:**

**P6: Obr. 1: Náčrt organizační struktury klubu**



**Příloha 7:**

**P7: Obr. 1: Fotografie A-týmu FK Litvínov**



FK LITVÍNŮV. Znak FK Litvínov [online]. c2011, [2011-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.fklitvinov.cz>>