

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Financování vybraného volejbalového klubu

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Tomáš Ruda, Ph.D.

Vypracovala:
Aneta Cihlářová

Praha, 2022

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Tomáši Rudovi, Ph.D. za jeho cenné rady a odborné vedení při psaní mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedení klubu za spolupráci a poskytnutí interních dokumentů. Konkrétně děkuji předsedovi klubu za poskytnutý rozhovor a informace potřebné k vypracování této práce.

Abstrakt

Název: Financování vybraného volejbalového klubu

Cíle: Cílem bakalářské je analýza příjmů klubu od sezóny 2015/2016 do 2021/2022. Na základě analýzy je dosaženo hlavního cíle, kterým je navrhnout doporučení na zlepšení finanční situace klubu.

Metody: K dosažení cíle byly v práci využity kvalitativní metody. Sekundární data byla získána metodou analýzy dokumentů a doplněna o informace získané pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Pro přehlednou interpretaci získaných dat byla využita metoda popisné analýzy.

Výsledky: Výsledkem práce jsou navržená doporučení, které by mohla vést k zvýšení příjmů z vlastní činnosti. Dalším doporučením jsou návrhy, které pomůžou získat klubu nového sponzora.

Klíčová slova: dotace, sponzoring, sportovní klub, volejbal

Abstract

Title: Financing of selected volleyball club

Objectives: The aim of this bachelor thesis is to analyze the incomes of the club from the season 2015/2016 to 2021/2022. It is achieved the main goal on the basis of the analysis, which is to propose recommendations for improvement of the financial situation of the club.

Methods: Qualitative methods were used To achieve the goal in the work. Secondary data were obtained by document analysis and they were supplemented by information obtained through a semi-structured interview. The method of descriptive analysis was used for a clear interpretation of the obtained data.

Results: The result of the work are proposed recommendations that could lead to an increase in income from their own activities. Another recommendation is suggestions that will help the club to get a new sponsor.

Keywords: subsidies, sponsorship, sport club, volleyball

Obsah

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
2.1	Dotace	12
2.2	Zdroje financování sportu	15
2.2.1	Národní sportovní agentura	15
2.2.2	Obce a kraje	17
2.2.3	Evropská Unie	19
2.2.4	Loterijní společnosti	20
2.3	Financování sportovního klubu	23
2.3.1	Vlastní zdroje	24
2.3.2	Cizí zdroje	30
2.4	Specifické financování volejbalových klubů	31
2.4.1	Krajské volejbalové svazy	31
2.4.2	Dotační programy	32
2.4.3	Dotace od NSA	33
3	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	34
4	METODIKA PRÁCE	35
4.1	Rozhovor	35
4.2	Analýza dokumentů	37
4.3	Popisná analýza	37
4.4	Komparace	37
5	ANALYTICKÁ ČÁST	39
5.1	Příjmy	40
5.1.1	Dotace	41
5.1.2	Český volejbalový svaz	43
5.1.3	Sponzoring	45
5.1.4	Merchandising	46
5.1.5	Ticketing	47
5.1.6	Členské příspěvky	47
5.2	Hodnocení klubu z pohledu předsedy klubu	48
5.3	Komparace	49
6	DOPORUČENÍ	56
7	DISKUSE	62
8	ZÁVĚR	65
9	ZDROJE	67

1 ÚVOD

Problematika financování bude ve sportovním odvětví vždy aktuálním tématem, jehož důležitost se v důsledku geopolitické situace ve světě prohlubuje. Snaha sportovních klubů dosáhnout na finanční prostředky je kvůli rostoucí konkurenci a omezenosti zdrojů každoročně obtížnější. V konkurenčním boji hraje roli především popularita daného sportu, která se odvíjí od sledovanosti, velikosti členské základny a v neposlední řadě od sportovních výsledků.

Zajistit nutné finance je výzva i pro manažery v prostředí volejbalu. Volejbal má v České republice více jak stoletou tradici a patří u nás mezi populární sporty. V současnosti se z hlediska počtu registrovaných sportovců řadí mezi 10 nejhranějších sportů, a to s počtem přesahujícím hranici 42 000 registrovaných hráčů. Přesto nedokáže konkurovat fotbalu nebo lednímu hokeji, který na poli sportovních financí v České republice dominuje.

Finanční stránka sportovních klubů má vliv na jejich celkové fungování, a to včetně snahy dosáhnout co nejlepších sportovních výsledků. Ty jsou determinovány kvalitou hráčů a realizačního týmu, pro jejichž práci je základem odpovídající zázemí. To vše se odvíjí od finančních možností. Z širšího hlediska jsou tím ovlivněny národní úspěchy české reprezentace, kdy v důsledku nedostatečných financí pro zajištění výchovy úspěšných sportovců není možné dosahovat mezinárodních úspěchů nebo účasti na olympijských hrách či mistrovství světa.

Vybraný volejbalový klub se účastní nejvyšší ligy v české republice – extraligy. Navzdory tomu, že se klub pravidelně umísťuje v horní polovině tabulky, jeho rozpočet je v porovnání s předními konkurenčními kluby až dvakrát menší. Tím vznikají potíže s přilákáním ať už zahraničních nebo lepších domácích hráčů a následně s jejich udržením v týmu. Problémem je především zajištění dostatečné finanční odměny pro nejtalentovanější hráče, kteří klub nezřídka opouští s vidinou vyššího finančního ohodnocení. Na to navazuje nevýhoda každoročního obměňování týmu, která ústí v nutnost opakovaného se sehrávání.

Problémem je i zajištění dostatečného a kvalitního realizačního týmu. Klub se musí rozhodovat, jak vyvážit vynaložené finance na členy vedení klubu a realizačního týmu tak, aby měl k dispozici dostatečné prostředky na samotné hráče. V současnosti se klub rozrůstá z hlediska počtu hráčů i trenérů a snaží se rozšířit své působení do všech věkových kategorií

v ženské i v mužské složce. S tím souvisí růst nákladů, ale i vytvoření příležitostí pro získávání dalších finančních prostředků.

Dotace od města ani peníze od sponzorů nejsou samozřejmostí, na kterou by se mohl klub spolehnout. Každý rok musí soupeřit s ostatními sportovními organizacemi v okolí o co největší finance od města i o pozornost sponzorů. Nestabilita finanční struktury vybraného volejbalového klubu je jedním z příkladů důležitosti této práce.

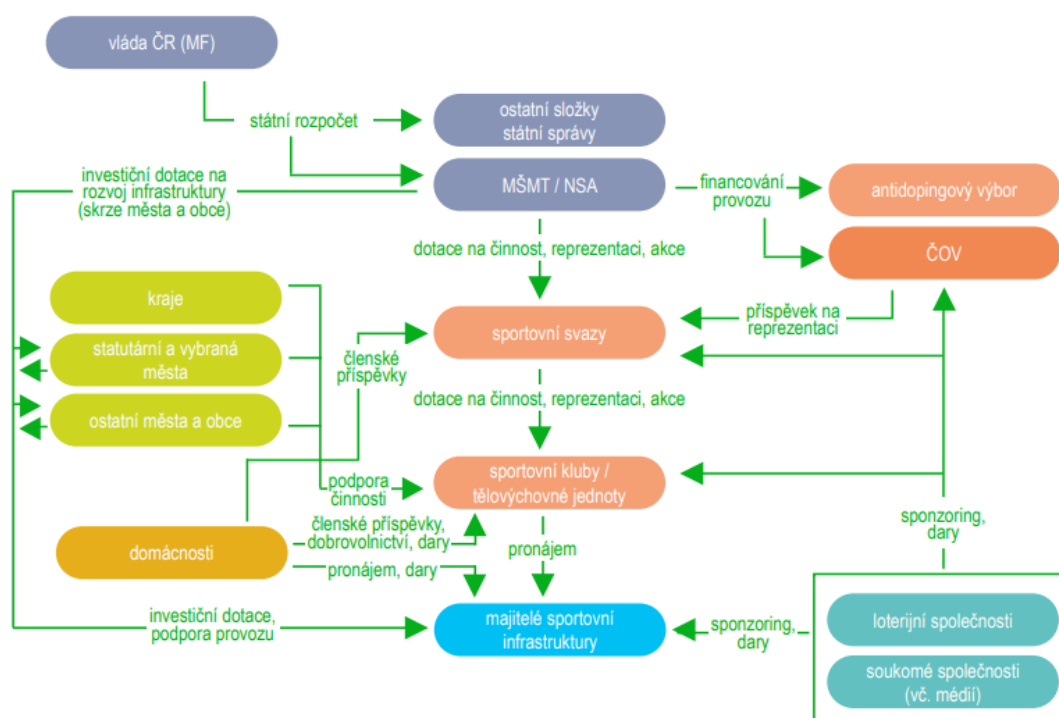
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V České republice funguje finanční podpora sportu na základě vícezdrojového financování. Podstatou vícezdrojového financování je kombinace financování z veřejných a soukromých zdrojů. Novotný (2011) uvádí jako nejvýznamnější ze všech zdrojů domácnosti. Podle dat z roku 2012 pokrývají domácnosti v České republice průměrně 42 % financí vynaložených na sport. Následují další zdroje v pořadí podle výše jejich podílu na financování sportu, kterými jsou regiony a obce, dále firmy a nakonec stát (KPMG, 2012).

Transparency International (2021) ve své publikaci „O co se hraje ve sportu?“ znázorňuje finanční podporu sportu v České republice následujícím obrázkem 1, který zobrazuje jednotlivé zdroje a toky financí ve sportu.

Obrázek 1

Zdroje financování sportu v České republice



Zdroj: Transparency International (2021)

Struktura podpory sportu je ve schématu rozdělena na pět hlavních složek, z nichž prvním zdrojem financí je státní podpora. Do roku 2020 zajišťovalo podporu sportu ze strany státu Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Od roku 2021 převzala jeho agendu Národní sportovní agentura. Mimo MŠMT se podílí na podpoře sportu i další dvě

ministerstva, a to Ministerstvo vnitra a Ministerstvo obrany. V rámci zmíněných ústředních orgánů státní správy vznikly v České republice tři sportovní resortní centra. MŠMT založilo vysokoškolské sportovní centrum MŠMT Victoria, pod Ministerstvem obrany vzniklo armádní sportovní centrum Dukla a třetím resortním centrem je Olymp centrum sportu ministerstva vnitra (Národní sportovní agentura [NSA], n.d.).

Ve složce státní podpory hraje roli i Parlament ČR. Rozhoduje o daňových zvýhodněních sportovních klubů či fyzických osob, které vykonávají činnost např. trenéra nebo sportovce. Daňově zvýhodnění mohou být i dobrovolníci, dárci, sponzoři nebo domácnosti, kteří se podílejí nějakým způsobem na podpoře sportu (KPMG, 2012).

Druhou složkou vícezdrojového financování jsou ve výše uvedeném schématu veřejné rozpočty. Řadí se sem krajské rozpočty a rozpočty obcí a měst. Prostředky plynoucí z uvedených rozpočtů mají významný podíl na struktuře financování sportu v ČR. Konkrétně rozpočty municipalit tvoří největší část finančních prostředků, které plynou z veřejných výdajů (Pavlas et al., 2021).

Samostatnou složku zde vytváří Český olympijský výbor, který získává finance od NSA. Finanční prostředky dále rozděluje do jednotlivých oblastí, přičemž největší podporu poskytuje převážně reprezentaci (Pavlas et al., 2021).

Jak už bylo zmíněno na začátku kapitoly, největší podíl na financování sportu mají v České republice domácnosti. Domácnosti si hradí členské příspěvky v příslušných sportovních organizacích, poskytují dary a podílí se na chodu prostřednictvím dobrovolné práce. V průzkumu „Češi a sport“ z roku 2020 se uvádí, že pouze za sportovní vybavení utratí obyvatelé ČR necelých 30 miliard Kč. Pokud by se zahrnuly i výdaje domácností na aktivní a pasivní sport, byla by suma o to větší (Hrtúsová, T., Novák, R., 2020).

Poslední složkou vícezdrojového financování jsou ostatní zdroje, mezi které řadíme soukromé a loterijní společnosti. Soukromé společnosti přispívají do sportu prostřednictvím sponzoringu, reklamy nebo poplatků z médií (Pavlas et. al., 2021).

Úloha loterijních společností se od roku zpracování schématu – tedy od roku 2012 – zásadně změnila. V současnosti bychom loterijní společnosti do přímých zdrojů financování sportu neřadili. Finanční podpora z tohoto zdroje plyne do sportu nepřímou, prostřednictvím alokace státních finančních prostředků, které loterijní společnosti navyšují prostřednictvím daňových odvodů (KPMG, 2018).

2.1 Dotace

Nedílnou součástí finančních zdrojů sportovního odvětví jsou dotace. Naprostá většina sportovních klubů, svazů ani sportovních akcí by neexistovala bez možnosti čerpání financí od státu prostřednictvím dotací.

Vláda se podílí na financování sportu, jelikož se jí vynaložená podpora vrací zpět v podobě ekonomických a sociálních přínosů. Bylo zjištěno, že v roce 2011 na každou 1 Kč, která byla poskytnuta jako podpora sportu z veřejných rozpočtů, připadlo 3,55 Kč, které se vrátily v podobě různých přínosů zpět do veřejných rozpočtů (KPMG, 2012).

Sport s sebou přináší i velmi pozitivní sociální výhody. Díky sportu dochází ke společenské integraci zahrnující různé náboženské, rasové, národnostní nebo politické skupiny. Sportovní aktivita je dobrým nástrojem k prevenci dětské kriminality (KPMG, 2018).

Mimo přímých sociálních výhod, které sport společnosti přináší, přispívá také nepřímo do ekonomiky. Prostřednictvím sportu jsou totiž vytvářena pracovní místa, ze kterých následně plynou příjmy do státního rozpočtu v podobě daní z příjmů právnických osob nebo daní ze závislé činnosti. Dalším zdrojem veřejných příjmů je spotřební daň, která souvisí především se sportovními akcemi, v důsledku kterých se vytváří spotřeba alkoholických nápojů či pohonných hmot. Dalším multiplikačním efektem, který zajišťuje sport, jsou výdaje spojené se zdravotním a sociálním pojištěním (KPMG, 2012).

Úspěšné sportovní osobnosti, mezinárodní sportovní akce a výkony českých sportovců mají přínos v podobě marketingu. Přispívají k větší atraktivitě země a lákají sem více návštěvníků. To samé platí i o mezinárodních sportovních akcích, díky kterým proudí do země více turistů, což vede k vzniku multiplikačního efektu.

Řadu výhod s sebou nese zdravotní přínos sportu. Lidé účastníci se sportu aktivně předcházejí zdravotním problémům. Sport slouží jako prevence před civilizačními chorobami nebo úrazy. Stát díky fyzicky aktivnímu obyvatelstvu ušetří náklady spojené se zdravotní péčí a zároveň disponuje produktivnějším obyvatelstvem, které je schopno vytvářet vyšší hrubý domácí produkt (KPMG, 2018).

Z výzkumu KPMG (2012) dále vyplynulo, že průměrný roční přínos sportu do veřejného sektoru v roce 2011 byl 52 miliard Kč. Z této částky směřovala největší část, a to 42 %, do státního rozpočtu. Celkově tvořily příjmy ze sportu v tomto roce podíl 3,3 % na celkových příjmech státního rozpočtu.

Proto je důležité, aby stát sport finančně podporoval a tím zlepšoval fungování celé společnosti i kvalitu života jednotlivých občanů. K tomuto účelu byl vytvořený dokument, který stanovuje cíle a priority rozvoje sportu v České republice. Dokument s názvem „koncepce podpory sportu 2016-2025“ vydalo MŠMT a je postavený na následujících pěti základních pilířích vystihujících společenskou prospěšnost sportu (MŠMT, n.d.):

- 1) Sport je jedním z nástrojů socializace člověka a rozvoje společenských vztahů
- 2) Sport a prevence zdraví
- 3) Sport jako prostředek seberealizace
- 4) Sportovec jako samostatná sebevědomá osobnost
- 5) Státní reprezentace jako prostředek posilování vlastenectví, národní hrdosti a mezinárodní prestiže

Dotace jsou definovány v rámci dvou zákonů:

Prvním je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, který udává, že dotací se rozumí peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.

Druhá definice vychází ze zákona č. 563/1991 SB., o účetnictví, kde se v § 27 odst. 7 vyhlášky č. 504/2002 Sb. za dotaci považují bezúplatná plnění přímo nebo zprostředkovaně poskytnutá podle zvláštních právních předpisů ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, Národního fondu, ze státních fondů, z rozpočtů územních samosprávných celků na stanovený účel. Za dotaci se rovněž považují bezúplatná plnění poskytnutá účetním jednotkám na stanovený účel ze zahraničí z prostředků Evropského společenství nebo z veřejných rozpočtů cizích států a prostředky a granty poskytnuté podle zvláštního právního předpisu.

Z obou zákonů vyplývá, že dotace jsou finanční prostředky poskytnuté státem nebo plynoucí z jiných veřejných rozpočtů. V obou zákonech se dále uvádí jako jedna z hlavních charakteristik účelnost. Avšak dotace mohou být poskytovány i bez předem daného konkrétního účelu.

V zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví je uveden pojem grant, který je v podstatě synonymem nebo cizím názvem pro slovo dotace. Jediným rozdílem, který se uvádí, je striktně předem daný účel grantu. Oproti dotaci není možné získat neúčelový grant.

Podle odlišných kritérií rozeznáváme různé druhy dotací, jejichž rozdělení je popsáno níže.

Prvotním kritériem pro stanovení druhu dotace je její účel (Novotný, 2011):

- **Účelové** neboli specifické dotace jsou přidělovány k předem stanovenému účelu. Jejich přidělení je spojené s určitými podmínkami, které je nutno pro schválení žádosti splnit.

Dotace poskytované sportovním organizacím jsou z pravidla účelové. Sportovní organizace mohou vynakládat finance z dotací pouze na účely stanovené v dokumentu znění výzvy nebo dotačního programu. Účelem jsou náklady na organizaci sportovní činnosti či provoz sportovního zařízení. V případě investičních programů je účelem například výstavba sportovního zařízení.

- **Neúčelové** mohou být využity s libovolným záměrem, proto se v některých publikacích nazývají jako všeobecné. Jejich získání není podmíněno žádnými předem stanovenými podmínkami.

Účelové dotace se dělí na další dvě podkategorie podle kritéria spoluúčasti příjemce (Novotný, 2011):

- **Bez spoluúčasti** se příjemce dotace nemusí podílet na financování. Veškeré náklady mohou být hrazeny pouze z přiděleného finančního obnosu. Dotace je tedy poskytnuta až do výše 100 % rozpočtových výdajů. Jedná se například o výzvu Můj klub nebo Podpora sportovních svazů, o kterou žádá český volejbalový svaz.
- **Podmíněné se spoluúčastí**
Příjemce je povinen hradit určité předem stanovené procento z vynaložené částky. Veškeré investiční programy Národní sportovní agentury jsou v současnosti podmíněné spoluúčastí v rozmezí 30-80 %. Naopak neinvestiční dotace bývají často bez spoluúčasti.

Dotace, které požadují účast na financování, se pak dále dělí podle výše podílu dané spoluúčasti na (Novotný, 2011):

1. **Rovnocenné**, u nichž se podíl příjemce na financování rovná podílu dotace. Rovnocenný typ dotace se někdy označuje za dotaci **otevřenou (s otevřeným koncem)**.
2. **Nerovnocenné**, u kterých je velikost dotace pevně stanovena. Její velikost tedy nezávisí na velikosti podílu příjemce na financování. Mluví se o tzv. **uzavřené dotaci (s uzavřeným koncem)**.

Mimo zmíněné základní dělení se pak každá dotace rozlišuje podle druhu financovaného účelu na:

- **Běžné** dotace sloužící k pokrytí provozních nákladů.
- **Kapitálové** určené na investice.

Odlíšným pohledem na dělení dotací je podle způsobu jejich získání:

- **Nárokované** dotace získá příjemce bez podání žádosti.
- **Nenárokované** dotace je možné získat na základě žádosti a splnění stanovených kritérií, ale není na ní právní nárok. Zákon č. 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) § 14 je uvedeno, že na dotace nebo návratnou finanční výpomoc není právní nárok, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak

2.2 Zdroje financování sportu

V následující podkapitole jsou popsány jednotlivé zdroje financování, které se rozdělují na soukromé a veřejné. Do veřejných zdrojů řadíme finance alokované ze státního rozpočtu. Vláda přiděluje finanční prostředky Národní sportovní agentuře, která je dále alokuje prostřednictvím dotací do jednotlivých sportovních svazů, rozpočtů municipalit a dalších zastřešujících organizací. Samotné sportovní kluby pak získávají finance od výše zmíněných organizací nebo přímo z dotací NSA. Do soukromých zdrojů patří domácnosti, firmy a loterijní společnosti.

2.2.1 Národní sportovní agentura

Česká republika stejně jako většina Evropy podporuje sport prostřednictvím dotací. Mimo jiné i k tomuto účelu byla zřízena Národní sportovní agentura, která podle zákona č. 115/2001 Sb., Zákon o podpoře sportu (dále jen zákon o podpoře sportu) slouží jako ústřední správní úřad ve věcech podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. K jejím hlavním činnostem patří vypracování návrhu státní politiky ve sportu. Návrh obsahuje stanovení cílových skupin sportovců, kterým je podpora směřována. Následně rozděljuje finanční prostředky podpory mezi definované cílové skupiny. Celý návrh nakonec schvaluje vždy vláda. Úkolem NSA je i kontrola využití dotací a podpory ze státního rozpočtu. Vláda určuje fungování resortních sportovních center, která jsou zastřešena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvem vnitra a Ministerstvem obrany. Národní agentura společně s jednotlivými ministerstvy předkládá vládě ke schválení návrhy o pravidlech

týkajících se financování, fungování a vzájemné spolupráce, přičemž je zachována autonomie samotných resortních sportovních center.

Dotace poskytované NSA jsou rozdělené na investiční a neinvestiční. V roce 2022 bylo zatím vypsané sedm neinvestičních dotačních výzev, o které lze zpravidla požádat pouze v kratší omezené lhůtě. Doba pro přijímání žádostí se většinou pohybuje od 1 do 3 měsíců. Naproti tomu u investičních dotací, vypisovaných jako dotační programy, jsou žádosti přijímány po delší časové období. V současnosti jsou tři ze čtyř investičních programů vypsané na období 2020-2024. Čtvrtý program je vypsaný na dobu 5 let, a to na období 2020-2025. (NSA, n.d.)

Tabulka 1

Dotační výzvy

Neinvestiční výzvy	Alokace (Kč)	Investiční výzvy	Alokace (Kč)
Parasport Reprezentace ZPS 2022	35 mil.	Nadregionální sportovní infrastruktura	1,8 mld.
Všesportovní organizace 2022	75 mil.	Rozvoj místních sportovišť a zázemí-Kabina	3,223 mld.
Univerzitní sport 2022	55 mil.	Program Regionální sportovní infrastruktura	2,53 mld.
Zastřešující sportovní organizace 2022	90 mil.	Program Výstavba standardizované sport. Infrastruktury	1,8 mld.
Podpora sportovních svazů 2022	2,7 mil.		
Významné sportovní akce mimořádné důležitosti 2022	66 mil.		
Významné sportovní akce 2022	20 mil.		

Zdroj: vlastní zpracování podle Národní sportovní agentury (n.d.)

Od roku 2022 rozděluje NSA finance do jednotlivých sportů podle dvou základních kritérií (Večerka, 2021):

- individuální x kolektivní sporty
- olympijské x neolympijské sporty

Dříve finance plynuly do všech svazů stejně. Nyní je preferovanou oblastí podpory především reprezentace, a to zejména v olympijských sportech. Tato kritéria se agentura rozhodla zavést, protože chce upřednostňovat sportovní svazy, ve kterých je největší potenciál mezinárodního úspěchu. Je nereálné snažit se o medailové pozice ve všech sportovních odvětvích, proto je nutné přizpůsobení alokace financí (Večerka, 2021).

Hlavním faktorem ovlivňujícím výši získané podpory je velikost členské základny, počet soutěží nebo počet sportovních klubů spadajících do kompetence daného svazu. Kritéria jsou

nastavena pouze v oblasti podpory týkající se reprezentace. Ve zbylých dvou oblastech, kterými jsou talentovaná mládež a organizace sportu, žádná kritéria stanovená nejsou a finance se alokují všem svazům stejně. Mezi nejpodporovanější svazy patří Fotbalová asociace České republiky, Český svaz ledního hokeje a Český atletický svaz. Pouze tyto tři svazy obdržely za rok 2021 od NSA 956 miliónů korun. To tvoří zhruba třetinu celkové sumy, která byla rozdělena všem sportovním svazům v České republice. V ČR existuje v současnosti 130 sportovních svazů, mezi které se rozdělilo 2885 miliard korun (Večerka, 2021).

Financování sportu se odvíjí od státního rozpočtu, který je schvalovaný vládou ČR. Pro rok 2022 byly naplánovány výdaje 1893,2 mld. Kč, z čehož bylo navrženo přidělit Národní sportovní agentuře za účelem podpory sportu 4,6 mld. Kč. Oproti roku 2021 došlo ke snížení rozpočtu Národní sportovní agentury z necelých 7 mld. Kč (Ministerstvo financí, 2021).

Pro každou dotační výzvu a dotační program je vytvořený dokument, který obsahuje jasná pravidla pro žadatele i pro poskytovatele dotace. K podání žádosti je potřeba vyplnit elektronický formulář obsahující základní informace o žadateli dotace a o účelu použití. Každý žadatel musí být registrovaný v Rejstříku sportu, ve kterém jsou evidováni sportovci, sportovní organizace, trenéři a sportovní zařízení. Ke každé žádosti je potřeba dodat požadované přílohy, kterými jsou např. plná moc, vlastnická struktura nebo popis činnosti.

V dokumentu je vymezeno, kdo je pro konkrétní výzvu oprávněným žadatelem. Žádost je nakonec posuzována poskytovatelem dotace. V případě získání dotace musí příjemce umožnit kontrolu využití dotace. Po uplynutí lhůty k využití dotace musí příjemce provést vyúčtování. Pokud by nevyužil poskytnutou částku v celé výši, je povinen nevyužité finanční prostředky vrátit poskytovateli.

2.2.2 Obce a kraje

Ze zákona č. 115/2001 Sb., Zákon o podpoře sportu (dále jen zákon o podpoře sportu) vyplývají úkoly pro kraje a obce. Kraje a obce naplňují následující body nezávisle na sobě ve své samostatné působnosti. Pro kraje jsou hlavními úkoly:

1. Zabezpečení rozvoje sportu a přípravy sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů
2. Zajištění výstavby, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení
3. Zabezpečení finanční podpory sportu ze svého rozpočtu

4. Zpracování plánu rozvoje sportu v kraji a zajištění jeho provádění

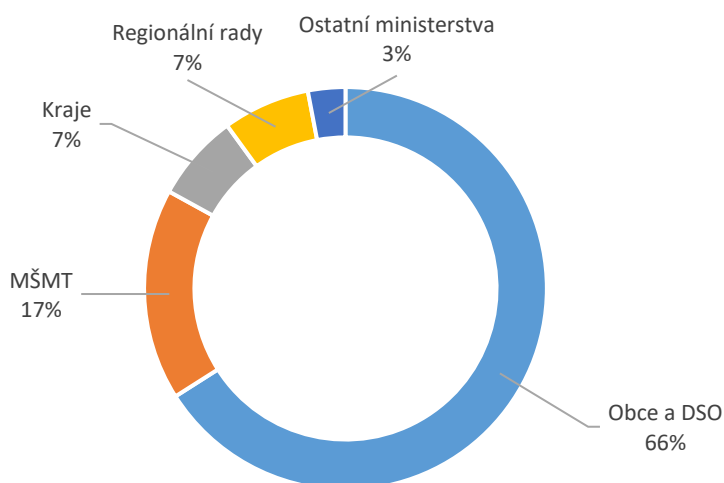
Obce ve své samostatné působnosti plní následující úkoly vyplývající ze zákona o podpoře sportu:

1. Zabezpečují rozvoj sportu pro všechny, zejména pro mládež
2. Zabezpečují přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů,
3. Zajišťují výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytují je pro sportovní činnost občanů,
4. Kontrolují účelné využívání svých sportovních zařízení,
5. Zabezpečují finanční podporu sportu ze svého rozpočtu.

Z grafu 1 je patrné, že z veřejných rozpočtů mají obce a města největší podíl na financování sportu. V porovnání s financemi poskytovanými z rozpočtu měst je částka poskytovaná MŠMT zhruba čtvrtinová. Stejným 7% dílem se dále podílejí kraje a regionální rady a zbytek financí poskytují ostatní ministerstva.

Graf 1

Podíly jednotlivých subjektů na financování sportu (průměrná výše v letech 2010 až 2017)



Zdroj: Vlastní zpracování podle KPMG (2017)

Od 1. července 2018, začala platit povinnost pro obce a kraje vytvořit vlastní plán rozvoje sportu a zajistit jeho realizaci. Tato povinnost je ustanovena v rámci §6a zákona č. 115/2001 Sb., Zákon o podpoře sportu. Hlavními účely plánu rozvoje sportu pro obce a kraje jsou:

- vymezení oblastí podpory sportu
- stanovení priorit v jednotlivých oblastech podpory sportu

- zajištění dostupnosti sportovních zařízení pro občany
- určení prostředků z rozpočtu obce nebo kraje k naplnění daného plánu

Samostatné plány rozvoje obcí a krajů by měly být ve vzájemném souladu a zároveň také navazovat na celostátní Koncepti podpory sportu 2016-2025. Vzájemná provázanost by měla předejít nesystémovému přerozdělování financí a uplatňování vlastních zájmů. U obcí a krajů může pomoci působit také jako protikorupční prostředek (Pavlas et, al., 2021).

2.2.3 Evropská Unie

Česká republika, jakožto členský stát EU, má možnost čerpat finance z dotačních výzev a programů EU. EU se začala komplexně zabývat oblastí sportu v roce 2007, kdy byla vydána Bílá kniha o sportu, jež slouží jako dokument Komise Evropského společenství zabývající se problematikou sportu. Pravomoc angažovat se v oblasti sportu získala EU až v roce 2009 na základě Lisabonské smlouvy (Iskra, 2021).

Od roku 2011 je pravidelně sestavován plán EU v oblasti sportu. V současnosti platí na období 2021-2024 a v souladu s ním je navržen plán jednoho z hlavních akčních programů EU, kterým je Erasmus +. Jeho součástí je, kromě podpory vzdělávání a odborné přípravy, podpora mládeže a sportu. Z celkového rozpočtu programu by mělo být 1,9 % určeno na financování sportu (NSA, 2021).

Samostatnou podkapitolou programu je Erasmus+ Sport, který podporuje přímo sportovní projekty a funguje na základě otevřených výzev. V roce 2021 byly projekty rozděleny do tří oblastí (NSA, n.d.):

- Kooperativní partnerství – výměna postupů, nových metod a zkušeností
- Partnerství malého rozsahu – mezinárodní spolupráce, přístupná i pro malé subjekty
- Neziskové sportovní akce – větší účast na sportovních akcích, fyzických aktivitách a dobrovolné činnosti

Členské země EU mají možnost čerpat finance z Evropských strukturálních a investičních fondů, které jsou rozděleny na jednotlivé skupiny určené ke konkrétním účelům. Finance z fondů jsou rozdělovány skrze národní operační programy. Ty jsou schvalovány vládou ČR a následně spravovány příslušnými ministerstvy. Členské země je navrhuje samy a posléze předkládají ke schválení EU. V současnosti jsou k dispozici tři operační programy (equica, n.d.):

- Operační program Životní prostředí (Ministerstvo životního prostředí)
 - dotace slouží ke snížení energetické spotřeby budov
- Operační program zaměstnanosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí)
 - pomáhá podporovat celoživotní vzdělávání sportovců a jejich uplatnění na trhu práce
- Evropská územní spolupráce (Ministerstvo pro místní rozvoj)
 - výměnné pobyty, stáže, sportovní a vzdělávací akce

České kluby nejsou zvyklé využívat dotace od Evropské unie, a to s největší pravděpodobností proto, že je těžké se v systému vyznat. Důvodem může být i obtížná administrativa, která je spojena s časovou náročností při zpracování žádosti. Ačkoliv by mohly díky dotacím z EU do České republiky přitéct nezanedbatelné toky nových zdrojů financí, nejsou v současnosti naplno využívány, a to i navzdory skutečnosti, že částky plynoucí z dotací EU jsou výrazně vyšší než dotace od NSA.

Evropská komise se snaží podpořit obyvatele celé EU, aby se aktivně věnovali sportu. Každým rokem se proto pořádá Week of sport (týden sportu), během kterého jsou ve všech státech EU pořádány nejrůznější sportovní programy a akce. Důvodem k zavedení týdnu sportu byla stagnace nebo dokonce pokles lidí, kteří se pravidelnému pohybu věnují. Evropská komise spojuje negativa tohoto jevu především s rostoucími náklady na zdravotní péči, vliv na nezaměstnanost, ekonomickou produktivitu a mentální zdraví (European comission, n.d.).

2.2.4 Loterijní společnosti

V roce 1990 nabyl účinnosti zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, který stanovoval společnostem odvody z provozování loterií, tombol a sportovních sázkových her na 90 % z jejich výtěžku. Z provozování kurzových sázek a sázkových her byly povinné odvody 10 %. Finance získány z odvodů směřovaly na sociální, zdravotní, osvětové nebo jinak veřejně prospěšné účely (KPMG,2014).

Od roku 1998 došlo ke sjednocení odvodů pro všechny společnosti. Nově byl zaveden progresivní odvod, který se vypočítal z příjmů společností, které převyšovaly výdaje na správní poplatky, náklady státního dozoru a finance vyplácené výhercům. Do veřejně prospěšných účelů byly navíc zahrnuty sportovní, kulturní a ekologické účely. Od roku 1998 neměly loterijní společnosti povinnost odvádět daně z příjmů (KPMG, 2014).

O roku 2021 odváděli provozovatelé výherně hracích přístrojů odvody přímo do rozpočtů obcí (KPMG,2014). Za každý VHP provozovaný v obci byly účtovány správní poplatky, místní poplatky a poplatky za provozování. O zbylých odvodech na VPÚ si rozhodovali provozovatelé společností sami. Díky tomu směřovala více než polovina odvodů do oblasti sportu (Leninkusová, 2016).

Zásadní změna v zákoně o loterijních a jiných podobných hrách nastala v roce 2012. Zrušila se povinnost odvodů na VPÚ, místo čehož směřovaly veškeré odvody, které činí celkově 20 %, do státního rozpočtu a do rozpočtu obcí. Do státního rozpočtu odváděly společnosti 20 % z odvodů z technických herních zařízení a do rozpočtu obcí zbylých 80 %. U sázkových her byl poměr rozdělení odvodů mezi obce a stát 30:70. Nově tedy o využití těchto financí nerozhodují provozovatelé společností, ale samotné obce. Obce navíc získaly pravomoc úplného zákazu provozování VHP na svém území. To není z ekonomického hlediska zcela výhodné, protože to znamená ztrátu příjmů do rozpočtu plynoucích z poplatků spojených s provozem. V novele z roku 2012 došlo navíc ke zrušení povinnosti platby místního poplatku a poplatku na státní dozor (KPMG, 2014).

Od roku 2014 získali provozovatele loterijních společností možnost snížit dílčí odvod až o 25 %. Místo odvodu bylo možné poskytnout dar Českému olympijskému výboru. Peněžité dary byly distribuovány především mezi sportovní svazy za účelem podpory dětí a mládeže ve sportu. Od roku 2017 začal platit Zákon o hazardních hrách č. 186/2016 Sb., s jehož účinností od 1. ledna 2017 byly slevy na odvodech zrušeny. ČOV měl tedy k dispozici tento zdroj příjmů pouze 3 roky (Loterie pro sport, n. d.). Z tabulky 2 na následující straně je patrné, že za 3 roky získal sport díky odvodům celkem více jak 1 miliardu Kč.

Tabulka 2

Alokace odvodů z loterií

SPOLEČNOST	CELKEM 2014	SPOLEČNOST	CELKEM 2015	SPOLEČNOST	CELKEM 2016
Sportovní svazy TOP 80 (dle členění MŠMT)	199 493 000 Kč	Sportovní svazy TOP 62 MŠMT	217 723 700 Kč	Sportovní svazy z TOP 62 MŠMT (mimo FAČR, ČSLH a LAA)	196 619 800 Kč
Fotbalová asociace České republiky	137 516 000 Kč	Fotbalová asociace České republiky	151 249 000 Kč	Fotbalová asociace České republiky	171 942 000 Kč
Projekty organizací s celorepublikovou působností	44 360 000 Kč	Projekty organizací s celorepublikovou působností	48 790 000 Kč	Český svaz ledního hokeje	47 469 000 Kč
Český svaz ledního hokeje	35 488 000 Kč	Český svaz ledního hokeje	39 032 000 Kč	Menší sportovní svazy mimo TOP 62 MŠMT	14 953 000 Kč
Česká obec sokolská	8 872 000 Kč	Kraje ČR	37 000 000 Kč	Český olympijský výbor	59 336 000 Kč
Sportovní svazy mimo TOP 80 (dle členění MŠMT)	6 882 000 Kč	Sportovní svazy mimo TOP 62 MŠMT	11 363 000 Kč	Český paralympijský výbor	5 933 000 Kč
Český paralympijský výbor	4 360 000 Kč	Český paralympijský výbor	4 879 000 Kč	Kraje ČR	55 499 998 Kč
CELKEM	437 047 000 Kč	CELKEM	510 036 700 Kč	CELKEM	651 721 598 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle Loterie pro sport (n.d.)

V roce 2017 přišel v platnost nový zákon č. 186/2016 Sb., Zákon o hazardních hrách, ve kterém jsou změněny poměry odvodů mezi státní rozpočet a rozpočty obcí. Do státního rozpočtu plyne z odvodů z technických her 35 % z odvodů z loterií a jiných podobných her 70 %. V případě obcí jsou odvody z technických her 65 % a z loterií a podobných her 30 %. Celkové odvody z loterií a kurzových sázek byly zvýšeny již v roce 2016 na 23 %. Z technických zařízení jsou v současnosti s odvody 28 % (KPMG, 2017).

Loterijní společnosti již nemají možnost poskytovat dary Českému olympijskému výboru a tím snižovat své odvody. V koncepci financování sportu v České republice (2018) je uvedeno, že pro sportovní odvětví znamená absence této možnosti ztrátu 400-600 milionů Kč ročně.

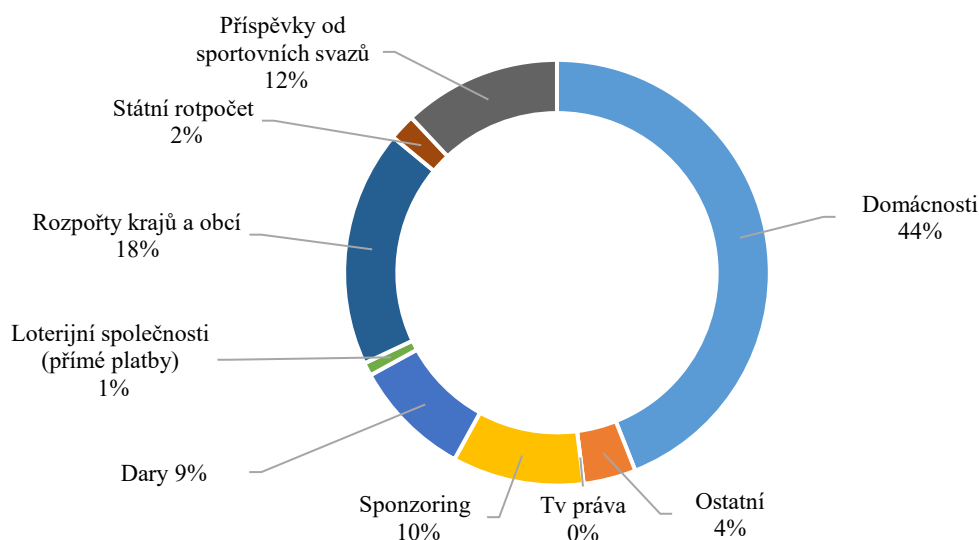
2.3 Financování sportovního klubu

Ekonomické zdroje sportovních organizací se liší v závislosti na jejich profesionalitě. Struktura financování sportovního klubu a podíly jednotlivých zdrojů na celkovém financování závisí na tom, zda se jedná o klub amatérský, neamatérský či profesionální.

V koncepci financování sportu v České republice (2012) je uvedena struktura financování sportovního klubu, která je znázorněna na grafu 2.

Graf 2

Struktura finančních zdrojů sportovních klubů



Zdroj: Vlastní zpracování podle KPMG (2012)

Z grafu vyplývá, že největší podíl na financování mají ze všech zdrojů domácnosti. Dalšími významnějšími zdroji jsou příspěvky od krajů a obcí, příspěvky od sportovních svazů, ze sponzoringu a dary. Další druhy zdrojů přispívají zanedbatelným podílem.

Existují různé přístupy k dělení zdrojů příjmu sportovního klubu. Podle Novotného (2011) se zdroje dělí na tři skupiny. První skupinou jsou tradiční zdroje financování z hlavní činnosti, do kterých se řadí členské příspěvky, dary, patronáty, příspěvky municipalit, příspěvky od zastřešujících organizací, dotace od vlády, vstupné na sportovní akce, startovné a úroky z uložených vkladů, Druhou skupinou jsou finance plynoucí z doplňkových činností, kterými jsou sponzorské příspěvky, prodej drobných klubových suvenýrů nebo upomínkových předmětů, nájemné z klubových sportovních zařízení, klubové restaurace a ubytovacího zařízení, výpůjčky od členů klubu a bankovní úvěry. Poslední skupinou jsou speciální aktivity. Mezi ně patří sportovní a nespportovní akce pořádané pro členy i nečleny klubu,

prostřednictvím kterých je dosaženo výtěžku. Příkladem těchto akcí je pořádání tanečních zábav, burz, sportovních kurzů, táborů nebo akademie.

Odlíšné dělení uvádí Nová et.al (2016), která se zaměřuje speciálně na profesionální ligy v kolektivních sportech. Zdroje příjmů dělí na nenávratné a nevratné. Nenávratnými zdroji jsou bankovní účty a dluhopisy. Do návratnými zdrojů se řadí následující (Nová et al, 2016, s. 212):

- vstupné
- prodej drobností, suvenýrů apod.
- sponzorství
- transformovala poplatky za prodej hráčů
- podíl na prodeji TV práv
- dotace z ligy
- prodej výsledku sázkovým kancelářím
- navýšení základního kapitálu zápisem akci.

Finanční zdroje se dají dělit i z hlediska daňové povinnosti na příjmy z hlavní činnosti a příjmy z vedlejší činnosti. Hlavní činnost spolku je vymezena ve stanovách a měla by sloužit k veřejně prospěšnému účelu. Pomocí ní je dosahováno účelu, ke kterému byl spolek založen. Pokud nejsou příjmy z hlavní činnosti vyšší než výdaje na ni vynaložené, pak nepodléhají tyto příjmy zdanění (Česká unie sportu, 2017).

Druhou skupinou jsou příjmy z vedlejší činnosti, v rámci které může spolek vyvíjet hospodářskou činnost. Ta musí sloužit pouze k podpoře hlavní činnosti. Hospodářskou činnost je povinen klub ze zákona č. 581/1992 Sb., o dani z příjmů danit. Zdanění podléhají také příjmy z reklamy a nájemného. Často je obtížné vymezit, co spadá pouze pod doplňkovou činnost a co nikoliv. Je proto důležité, aby spolek jasně stanovil ve svých stanovách, co patří do jeho hlavní činnosti, a tudíž nemusel vymezenou činnost danit (Česká unie sportu, n.d.).

Dále budou podrobněji popsány jednotlivé zdroje příjmů sportovních klubů. K rozdělení kapitol bylo využito dělení podle České unie sportu (2017), která rozlišuje zdroje cizí a vlastní.

2.3.1 Vlastní zdroje

Podle České unie sportu (2017) jsou vlastní zdroje z hlediska stability klubových financí nejvýznamnější, protože při jejich získávání není sportovní klub na nikom závislý.

Do vlastních zdrojů příjmů patří členské příspěvky, příjmy z hlavní činnosti, příjmy z doplňkové činnosti a příjmy z podnikání.

1) Členské příspěvky

Důvodem zavedení členských příspěvků bylo původně omezení počtu členů a pokrytí nákladů spojených s údržbou zařízení potřebného k vykonávání dané sportovní disciplíny. V současnosti toto zdůvodnění platí především v odvětví golfu a tenisu. Ve většině sportovních klubů je nezbytné nastavit příspěvky v takové výši, aby byla dosažena rovnováha mezi potřebnými příjmy a ochotou členů příspěvky zaplatit (Nová et al., 2016).

Především funkce omezení počtu členů není ve většině případů žádoucí. Mezi hlavní neekonomické cíle velkého množství sportovních klubů naopak patří rozšíření členské základny. Výši členských příspěvků si může každý klub nastavit podle svého uvážení na základě schválení valnou hromadou. Jejich výše závisí na druhu sportu, a to především z pohledu odlišných potřeb zázemí, výbavy a další faktorů ovlivňujících finanční náročnost daného sportu. Vliv na velikost příspěvků má i umístění klubu, přičemž lze konstatovat, že ve městech jsou členské příspěvky zpravidla vyšší než na vesnicích (Nová et al., 2016).

Podle charakteru příspěvků se rozlišují tři druhy (Nová et al., 2016):

- **Zápisné** je příspěvek, který je hrazen novým členem pouze při prvním nástupu do klubu či tělovýchovné jednoty. Jedná se v podstatě o evidenční poplatek.
- **Členské příspěvky** hradí členové pravidelně jedenkrát ročně a slouží k financování aparátu.
- **Oddílové příspěvky** se platí zpravidla jednou ročně, ale mohou být placeny i častěji. Zabezpečuje se s nimi obecně činnost oddílu.

2) Vstupné na sportovní akce

Vstupné na sportovní akce jsou příjmem spíše větších sportovních klubů. Příjem ze vstupného se povinně daní. Je tedy potřeba předpoklad dostatečné kapacity haly a divácké návštěvnosti zápasů, aby se prodej vstupného vyplatil. Proto mnoho menších SK nebo TJ volí raději cestu dobrovolného vstupného, které nepodléhá zdanění. V tomto případě se nejedná o příjem ze vstupného, ale o dar.

Velikost příjmů ze vstupného se odráží od návštěvnosti sportovních utkání. Jiří Novotný (n. d.) ve své publikaci uvádí, že průměrná návštěvnost sportovních utkání v České republice je oproti ostatním zemím nižší, proto tento zdroj příjmů nepatří k těm největším.

Návštěvnost sportů, které jsou provozovány ve venkovním prostředí je navíc silně ovlivněna faktorem počasí. Dalšími faktory působícími na počet diváků na utkání ve všech sportovních odvětví jsou podle Tomáška (2012):

- Výkonnost týmu
- Cena vstupného
- Kapacita sportoviště pro diváky
- Důležitost zápasu
- Tradice sportovního odvětví v regionu
- Velikost populace v regionu
- Propagace
- Osobnosti v týmu
- Doprovodné programy pro fanoušky

3) Startovné

Při pořádání závodů nebo turnajů, kterých se účastní větší počet družstev, vybírá pořadatel startovné za každého účastníka. Příjmy ze startovného slouží k pokrytí nákladů spojených s organizací (Nový et al., 2016).

4) Sponzorské příspěvky

Sponzorské příspěvky jsou sponzorovi kompenzovány prostřednictvím předem sjednané protislužby. Nejčastěji se jedná o zviditelnění loga a jména sponzora nebo zprostředkování reklamy (Nová et al., 2016).

- a. Logo – dresy, mantinely vstupní brány, bannery, plakáty apod.
- b. Reklama – klubové noviny, sociální sítě, webové stránky apod.

Příjmy od sponzorů jsou stejně jako dotace nedílnou součástí rozpočtu sportovních klubů. Především profesionální sportovní kluby by se bez tohoto zdroje financování neobešly. Sponzoring je určitý druh partnerství stanovený na základě smlouvy. Pomocí něho se obě strany snaží dosáhnout svých stanovených cílů. Jednou smluvní stranou jsou podniky, které mají k dispozici finanční či materiální prostředky. Na druhé straně stojí osoby nebo organizace vykonávající činnost ve sportu, kultuře či jiných sociálních oblastech. Podniky za své poskytnuté prostředky získávají předem dohodnutou protislužbu. Sponzoring je oboustranně výhodný a umožňuje plnit marketingové, podnikové či komunikační cíle (Čáslavová, 2020).

O tom, s jakou organizací vstoupí sponzoři do partnerství, se rozhodují na základě motivů a stanovených cílů. Motivem pro rozhodování může být osobní zájem založený například na blízkém vztahu k danému sportovnímu odvětví či konkrétnímu sportovnímu klubu. Dalším motivem je například dobročinnost, sociální podpora nebo komerce (Byers, 2015).

Je důležité, aby se podniky nerozhodovaly jen na základě motivů, ale také na předem stanovených cílech. Cíle je totiž možné na rozdíl od motivu jasně a konkrétně definovat. Díky nim lze vyhodnotit, zda je partnerství úspěšné či neúspěšné a jestli se setrvání v partnerství vyplatí. Cíle, kterých chtějí firmy pomocí partnerství dosáhnout, by se daly rozdělit na čtyři hlavní oblasti (Byers, 2015):

- **Povědomí o značce**

Této funkce sponzoringu nevyužívají jen nové značky či firmy. Prospěšná je i pro celosvětově známé značky, které vstupují například na nový trh, nabízejí nový produkt nebo rozšiřují svůj segment zákazníků.

- **Image značky**

Jedná se o jeden z hlavních důvodů, proč většina podniků vstupuje do partnerství. Firma se snaží podle své aktuální situace o založení, posílení nebo změnu image. Image se stalo důležitou součástí marketingového mixu a je jedním z důležitých komunikačních nástrojů. Spojení se sportovním klubem by mělo zajistit pozitivní image, která bude u veřejnosti vyvolávat pozitivní asociace k dané značce.

- **Prodej**

Sponzoring znamená pro firmy formu reklamy. Reklama by měla zajistit firmě zvýšení prodeje.

- **Vnitřní komunikace**

Vnitřní komunikace se týká zaměstnanců firmy. Má za úkol vytvářet loajalitu zaměstnanců k firmě, zlepšit produktivitu práce a vytvářet týmového ducha.

Čáslavová (2020) navíc uvádí další cíl firem sponzorujících sport, kterým je získávání obchodních kontaktů. Tohoto cíle je dosahováno prostřednictvím programů „hospitality“, v rámci, kterého mají možnost zástupci firem posilovat obchodní vztahy.

Do rozhodování o sponzoringu vstupují faktory, které ovlivňují pravděpodobnost naplnění cílů. Zásadní vliv na zmíněné cíle má popularita daného sportovního odvětví nebo konkrétního sportovního klubu. Se samotnou popularitou úzce souvisí i divácká návštěvnost

a počet televizních přenosů. Důležitým faktorem jsou samozřejmě sportovní výsledky a oblíbenost sportu v regionu (Čáslavová, 2020).

Sportovní kluby vytvářejí tzv. sportovní balíček, který je v podstatě produktem, jenž je nabízen sponzorovi. Sponzorský balíček reprezentuje určitou nabídku týkající se ceny a služby. Podle ceny a nabízených protislužeb můžeme rozdělit sponzory na:

- Exkluzivní (generální sponzor)
- Hlavní
- Kooperační – větší počet různých sponzorů

Členění sponzorů se liší. Každý klub si může rozdělit své partnery podle vlastních kritérií do kategorií podle jedinečného názvosloví. Podle Kunze (2018) je jedním z příkladů rozdělení následující:

- oficiální dodavatelé – výhradní právo na poskytování určitého zboží nebo služby
- titulární sponzoři – v názvu klubu nebo sportovní události
- výhradní sponzoři – jediným sponzorem sportovní události
- generální sponzoři – kupuje si nejdražší sponzorský balíček, za který obdrží nejexkluzivnější protislužby
- hlavní sponzoři – mezistupeň mezi generálním a řadovým sponzorem
- řadový sponzoři – větší počet sponzorů, které platí méně významné částky

Kunz (2019) uvádí, že sponzoring je tzv. jemnějším prostředkem marketingové komunikace, který je vnímán pozitivněji a méně agresivněji než například reklama. Mezi nejčastější sponzory uvádí sázkové kanceláře, výrobce alkoholických nápojů či prodejce aut. Obvyklými partnery jsou výrobci sportovního oblečení, kteří jsou často zaměřeni přímo na dané sportovní odvětví. Sponzorské smlouvy jsou uzavírány i na základě stejné lokality sportovního klubu a sponzorujícího podniku. Kunz (2019) dále uvádí, že zhruba ¼ všech sponzorských smluv je uzavíraná právě v oblasti sportu.

5) Nájemné ze sportovních zařízení

Mohlo by se zdát, že vlastnictví sportovního zařízení je pro SK a TJ velkou výhodou, díky které může proti konkurenci získávat dodatečné příjmy plynoucí z pronájmu. Ve skutečnosti je to ale mnohdy naopak. Podle průzkumu ČUS má v současnosti 61 % klubů a jednot nedostatek finančních prostředků na údržbu a provoz vlastního sportovního zařízení. Především náklady na energie se v poslední době zvyšují. Pokud kluby a jednoty nechtějí svá sportovní zařízení předat městu, musí volit jiná řešení. Těmi jsou například zvyšování

členských příspěvků, zdražování vstupného, zdražování tréninků nebo šetření na provozu. Jednou z cest by mohlo být také vypsání samostatného dotačního programu za účelem finanční podpory na provoz a údržbu sportovišť. Národní sportovní agentura již takový program vypsala pro rok 2021. Aktuálně pro rok 2022 žádná podobná výzva neexistuje (Skála, 2022).

6) Merchandising

Klubové suvenýry jsou využívány jako zdroj příjmů spíše v případě populárních sportů, jako je fotbal nebo lední hokej. Zpravidla je potřeba, aby měl klub vybudované jméno a tradici, přičemž roli hraje i atraktivita soutěže, ve které klub nastupuje. (Novotný, 2011):

Merchandising představuje nejen jeden z potencionálních finančních zdrojů, ale také možnost propagace sportovního klubu. Sportovní merchandising využívá jako nosiče značky nejčastěji oblečení nebo sportovní vybavení. Sportovním merchem může být v podstatě jakýkoli produkt, který obsahuje značku sportovního klubu. Prostřednictvím jeho prodeje je dosahováno vedlejšího finančního příjmu.

V českých sportovních klubech poskytuje tento zdroj pouze malé nebo žádné finance. Potencionálními zákazníky jejich merche, jsou převážně pouze občané ČR, tudíž oproti velkým zahraničním klubům, jako je například FC Barcelona, je poptávka nepatrná (Nová et al., 2016).

V případě českých klubů, které si vlastní merch ve většině případů nenechávají vyrábět ve velkém množství, je celý proces spojen s velkými náklady. Z tržeb se musí odečíst náklady vynaložené na samotnou výrobu, zajištění prodeje, skladování, platební poplatky, marketing a mnoho dalších. Nová et al. (2016) uvádí, že v českém prostředí náklady většinou převyšují příjmy z prodeje.

7) Transferové poplatky za prodej hráče

Hráči mohou být vnímáni jako produkt, se kterým klub obchoduje. Existují různé postupy, které slouží ke stanovení ceny hráčů. Profesionální kluby se chovají jako firmy, a proto při oceňování svých hráčů porovnávají hodnotu hráče s ostatními na daném trhu. Další metodou je výnosový přístup, při kterém kluby zohledňují výnosy, které jim hráč zajišťuje. Ve sportu je těžké tuto metodu praktikovat, protože je obtížné stanovit výnosy či ztrátu plynoucí z činnosti hráče. Jednodušší je metoda založená na stanovení nákladů vynaložených

na daného hráče. Do ceny se promítá kupní cena, výše platu a ostatní náklady na zajištění podmínek hráče (Veselá, 2015).

Do ocenění hráče vstupují faktory vycházející z jeho kvality. Ta je stanovována na základě jeho výkonnosti, finančních nákladů, charakteristiky a ukazatelů kvality (Veselá, 2015).

2.3.2 Cizí zdroje

1) Dary

Hlavní charakteristikou daru je jeho poskytnutí bez jakéhokoli nároku na protislužbu. Dary jsou nejčastěji poskytovány samotnými členy spolku, kteří mají k danému klubu/TJ blízký vztah. Další cestou poskytování darů jsou nadační fondy či nadace. Sdružují se v nich živnostníci, majitelé či podnikatelé. Ti poskytují finanční dary nadaci nebo nadačnímu fondu, ze kterého jsou následně finanční prostředky rozděleny na určité účely jednotlivým sportovním klubům.

Dary nemusí mít pouze finanční podobu. Často jsou poskytovány také formou vybavení, dresů a dalších hmotných předmětů (Nová et al., 2016).

Problémy mohou nastat při nedodržování základního principu daru. Zejména v mládežnických kategoriích se stává, že sportovnímu klubu poskytují dary rodinní příslušníci člena klubu. Nejčastěji se jedná o vztah rodič a dítě. Prostřednictvím daru pak nepřímo dochází k zajištění určitých výhod pro daného člena.

2) Patronáty

Koncept patronství ve sportu pochází z 19. století. Patroni byli v té době spojováni se závody či zápasy, kterých se buď sami účastnili, byli pouze diváky nebo je finančně podporovali. Jeden z příkladů je ze „Sport and Patronage“, kde se uvádí, že patrony zápasů byli vévodové a bohatí statkáři. Ti podporovali týmy, jejichž součástí byli jejich synové (Jackson, 2009). V současnosti jsou patrony nejčastěji velké firmy nebo velmi bohatí jedinci (Nová et al., 2016).

3) Příspěvky municipalit

Jak již bylo zmíněno v kapitole o financování sportu z veřejných zdrojů, významnými příjmy sportovních klubů a TJ jsou příspěvky od obcí a měst. Nejedná se pouze o finanční příspěvky, ale často o zajištění zázemí a provozu. Obce díky dotacím od vlády mohou stavět nová sportovní zařízení nebo je rekonstruovat. Prostory jsou často pronajímány na základě dohody

za symbolickou cenu, čímž v podstatě veškeré náklady spojené s nájmem odpadají (Nová et al., 2016).

4) Příspěvek od hlavních spolků

Hlavními spolky jsou v tomto případě sportovní svazy. Opět se jedná o finance plynoucí od vlády prostřednictvím účelových dotací. Sportovní svazy obdržené finance alokují do jednotlivých klubů patřících pod příslušný svaz na základě určité metodiky.

2.4 Specifické financování volejbalových klubů

Zastřešující organizací pro všechny volejbalové kluby v České republice je Český volejbalový svaz, dále jen ČVS. Podle § 219 zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník jsou vytvořeny krajské volejbalové svazy, které jsou pobočnými spolky ČVS. KVS mají jako organizační jednotky svazu svůj vlastní rozpočet, ze kterého poskytují finance volejbalovým klubům s působností v jejich kraji.

2.4.1 Krajské volejbalové svazy

Podle lokality spadají volejbalové kluby pod jednotlivé krajské volejbalové svazy. Český volejbalový svaz pod sebou všechny krajské volejbalové svazy sdružuje a poskytuje jim finanční příspěvky ze svého rozpočtu. Zdrojem financí krajských volejbalových svazů jsou čtyři druhy příspěvků (Český volejbalový svaz [ČVS], 2022):

- 1) Příspěvek na rozvoj volejbalu mládeže se odvíjí od počtu členů volejbalových klubů náležících danému krajskému volejbalovému kraji. Každý člen ČVS platí každý rok členské příspěvky, které jsou následně rozděleny do příslušných krajů. Celková částka příspěvku na rozvoj volejbalu mládeže se tedy rovná součtu příspěvků od členů daného krajského volejbalového svazu.
- 2) Za účelem rozvoje volejbalu mládeže je navíc poskytován od ČVS každoročně příspěvek ve výši 115 000 Kč.
- 3) Třetí příspěvek je poskytován za účelem financování ekonomicko-administrativních a správních činností KVS, který je ve výši 100 000 Kč.
- 4) Posledním příspěvek je poskytován na projekty krajských volejbalových svazů zaměřené na podporu talentované mládeže. ČVS získává finance na podporu těchto

projektů z dotačního programu se stejným názvem „podpora rozvoje talentované mládeže“. O poskytování částce rozhoduje výbor ČVS před každým obdobím.

Poskytnuté příspěvky mohou být použity na následující účely (ČVS, 2022):

- organizační činnost KVS,
- samostatné projekty KVS v oblasti mládeže
- výchova a rozvoj talentované mládeže ve volejbalu a beachvolejbalu KVS
- systémový rozvoj sportu, propagace a komunikace sportu
- vzdělávání
- činnost OVS (okresní volejbalový svaz)

2.4.2 Dotační programy

Volejbalové kluby mohou získat dotace od ČVS v rámci dvou dotačních programů, kterými jsou „Sportovní střediska“ (SpS) a „Sportovní centra mládeže“ (SCM). Podmínkou pro získání dotací je, že klub má příslušný statut SpS nebo SCM. (ČVS, 2022)

O získání statutu může požádat každý volejbalový klub za předpokladu, že splňuje určené bodové požadavky a smluvní podmínky. Podmínky pro SCM a SpS se liší a o schválení žádosti rozhoduje výbor ČVS. (ČVS, 2022)

Pro získání statutu SpS musí volejbalový oddíl vyplnit formulář a sestavit plán přípravy družstev na jeden rok. Družstvo se musí účastnit mistrovských soutěží a být vedeno trenérem s kvalifikací minimálně II. třídy. Dalším požadavkem je velikost mládežnické základny, která musí být min. 50 registrovaných členů, z čehož min. 20 členů musí být součástí kategorie mladší nebo starší žactvo. Trenéři i hráči se musí zapojovat do KCM (krajské centrum mládeže). Posledním požadavkem je řádné účtování dotací. (ČVS, 2022)

Pro získání statutu SCM je rovněž potřeba splnit vyplnění formuláře, sestavení ročního plánu přípravy a stejně tak řádné účtování dotací. Trenér SCM musí mít navíc kvalifikaci I. třídy. Družstva se musí účastnit extraligy a testovacího turnaje SCM. (ČVS, 2022)

Splnění bodových požadavků plní kluby prostřednictvím výchovy reprezentačních hráčů a hráček. Body klub získává za každého hráče, od kadetských až po dospělé kategorie, který se účastnil kvalifikací, mistrovství Evropy, mistrovství světa či Olympijských her. Další body se získávají za somatické a pohybové předpoklady hráčů. Hodnotí se zde výška, rychlost,

dosah ve výskoku, skok do dálky a hod medicinbalem. Pokud splní oddíl všechny požadavky a podmínky, tak pro získání statutu uzavírá s ČVS smlouvu. Ve smlouvě je uvedena finanční podpora, kterou ČVS poskytne z finančních prostředků od NSA z dotačního programu talentovaná mládež. (ČVS, 2022)

2.4.3 Dotace od NSA

Český volejbalový svaz má k dispozici finanční prostředky z dotačních programů NSA, které dále přerozděluje klubům. Finanční prostředky jsou rozdělovány na základě výsledků a činnosti klubu, které jsou hodnoceny podle stanovených kritérií. ČVS přerozděluje finance z následujících neinvestičních programů (Pakosta, 2017):

- Sportovní reprezentace ČR
- Sportovně talentovaná mládež
- Činnost sportovních organizací
- Údržba a provoz sportovních zařízení
- Činnost sportovních svazů
- Významné sportovní akce
- Zdravotně postižení sportovci
- Organizace sportu ve sportovních klubech
- Organizace školního sportu
- Projekty pro sportování veřejnosti

Volejbalové kluby, které mají zastoupení v extralize, mají možnost získat finance za umístění. Nejvyšším možným bonusem je částka 800 000 Kč za první místo. S nižším umístěním finanční ohodnocení klesá. Za druhé místo se inkasuje bonus 600 000. Předseda kladenského klubu uvádí, že pokud se klub neumístí do 4.místa (200 000 Kč), pohybují se finanční odměny pouze v zanedbatelných částkách. Výše odměny za uvedená umístění byly odvozeny z dat získaných od vedení klubu a jejich umístění v určité sezóně. Informace o odměnách za zbylá umístění odmítlo vedení ČVS sdělit. Stejně tak nebyly poskytnuty informace o prize money za umístění v Českém poháru.

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout možnosti, kterými se zlepší finanční situace volejbalového klubu v Kladně. Cílem je najít způsob, jak zvýšit finanční příjmy klubu. V této práci budou porovnávány finance v sezónách 2015/2016–2021/2022. Zároveň bude do porovnání zařazena i sezóna 2019/2020, která nebyla dokončena kvůli pandemii nového typu koronaviru.

Úkoly práce:

- Provést rešerši potřebné literatury, na jejímž základě budou zpracována teoretická východiska práce a zjištěny možnosti financování volejbalových klubů v ČR. Literatura se bude týkat především financování, sponzoringu a dotací.
- Získat informace o příjmech volejbalového klubu v Kladně. Informace budou získány pomocí analýzy interních dokumentů a veřejně dostupných dokumentů
- Shromáždit informace od vedení klubu o rozpočtech jednotlivých sezón a podílech jednotlivých zdrojů příjmů. Pomocí rozhovoru zjistit detailnější informace o financování kladenského volejbalového klubu. Vybraným respondentem je předseda klubu a zároveň hlavní trenér mužského A týmu.
- Porovnat příjmy jednotlivých sezón od roku 2015 do roku 2021
- Navrhnout možnosti ke zlepšení

4 METODIKA PRÁCE

Pro zpracování této bakalářské práce budou využity kvalitativní metody sběru dat. Konkrétně to bude metoda analýzy dokumentů, popisné analýzy, rozhovoru a porovnání.

Zdroje dat budou tvořit jak primární data, tak sekundární data. Primární data jsou data nově získaná, která v minulosti nebyla zpracována a v této práci budou shromažďována pomocí rozhovorů. Sekundární data jsou přístupná data, která byla již v minulosti zpracována (Čáslavová, 2009). V této práci budou využity interní i externí zdroje sekundárních dat. Interní zdroje sekundárních dat umožní analýzu bilancí rozpočtu, získání informací o finančních i nefinančních sponzorstvích a jejich protiplnění, dále pak informace o příjmech z členských příspěvků a ze sportovní činnosti. Externí data zajistí možnost sběru informací o dotačních programech, rozpočtu města Kladna a dalších doplňujících informacích, které jsou veřejně dostupné.

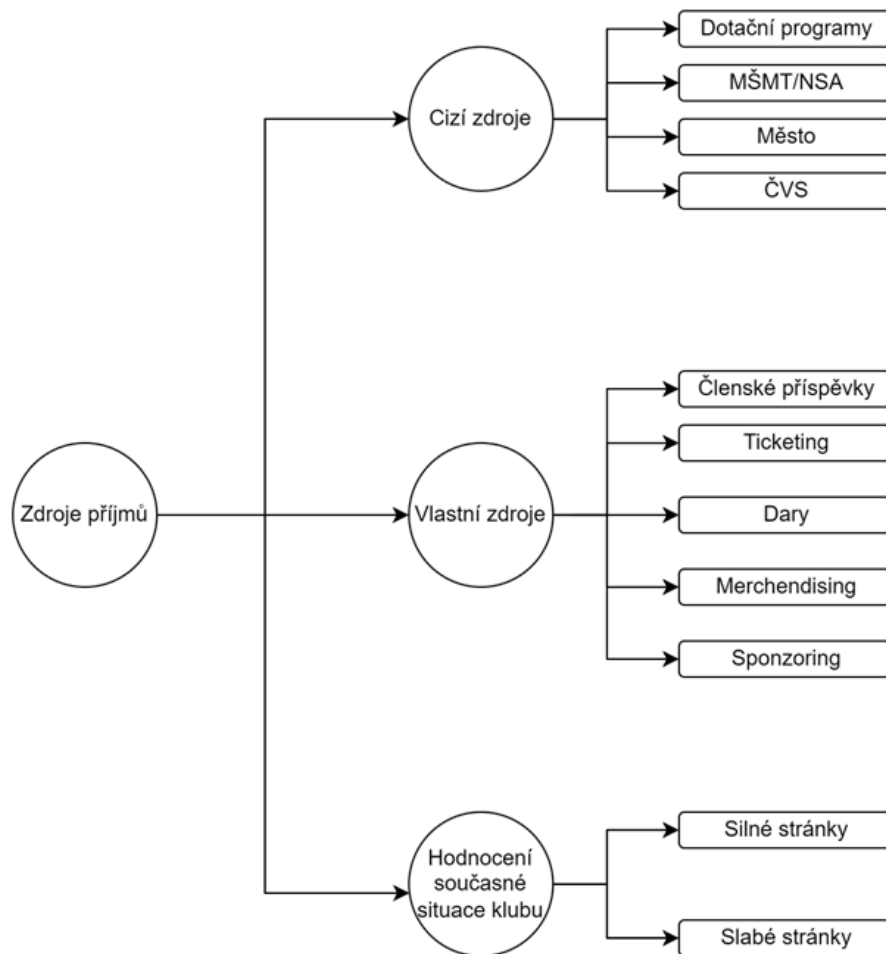
4.1 Rozhovor

Podle Hendla (2012) řadíme metodu rozhovoru mezi základní metody kvalitativního sběru dat. Je to forma kvalitativního dotazování, při které je na jedné straně tazatel a na druhé respondent. Hendl (2012) uvádí mezi nejdůležitější způsoby kvalitativního dotazování strukturovaný otevřený rozhovor, rozhovor s návodem, neformální rozhovor, fenomenologický rozhovor, narativní rozhovor, epizodické interview, skupinovou diskusi a vyprávění.

V této bakalářské práci bude využita technika rozhovoru pomocí návodu. Rozhovor pomocí návodu je v podstatě polostrukturovaný rozhovor. Tato metoda byla zvolena s ohledem na skutečnost, že zahrnuje vhodnou kombinaci výhod nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru. Z první části práce, kde budou rozebrána teoretická východiska, budou vycházet témata a otázky, na které je potřeba zjistit odpovědi. Výhodou této metody je, že pomocí předem stanovené struktury je eliminováno riziko vynechání některého z témat. Zároveň je poskytnut respondentovi prostor k rozvinutí odpovědi a případnému navázání na další důležité téma, které by nebylo jinak rozebráno. Tato metoda umožňuje získat důležité informace nad rámec předem stanovených otázek nebo témat.

Obrázek 2:

Operacionalizace rozhovoru – předseda kladenského volejbalového klubu



Vybraným respondentem je předseda kladenského volejbalového klubu, který působí zároveň jako hlavní trenér mužského A týmu. Je členem klubu, který s problematikou financování přichází nejvíce do styku. Cílem rozhovoru bude zjistit více detailů o jednotlivých finančních zdrojích klubu. Hlavními okruhy rozhovoru jsou dotace, spolupráce se sponzory, členské příspěvky, vstupné, merchandising a celkový vývoj klubu. Díky tomu, že je rozhovor polostrukturovaný, tak může respondent v rámci jedné otázky navázat i na jiná témata nebo problematiku, kterou mu dané téma asociovalo. Rozhovor s předsedou klubu je stěžejní a je pro něj předem vytvořena operacionalizace rozhovoru znázorněná na obrázku 2. Rozhovor bude proveden osobně a nahrán na diktafon.

4.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je strategie zkoumání, kdy můžeme získávat informace v podstatě z čehokoli, co je zapsané nebo zaznamenané. Mohou to být například knihy, novinové články, záznamy, a jiné. Na rozdíl od získávání dat pomocí rozhovoru, při analýze dokumentů nedochází ke zkreslování informací nebo chybám, které by jinak mohly vzniknout vlivem tazatele nebo jiných faktorů (Hendl, 2012).

Metoda analýzy dokumentů je využita již v teoretické části práce. Informace byly získávány z odborných publikací a knih. Dále pak byly analyzovány veřejně dostupné dokumenty za účelem získání informací především o dotacích. Mezi tyto dokumenty patří dotační programy vypsané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a Národní sportovní agenturou. Dále byly analyzovány rozpočty města Kladna, v rámci kterých bylo rozhodováno a výši dotací.

Dalšími zkoumanými dokumenty budou interní dokumenty klubu. Informace v těchto dokumentech byly zpracovány samotnými členy klubu a vedení klubu svolilo s jejich použitím. Cílem analýzy interních dokumentů bylo získání informací o příjmech od jednotlivých zdrojů.

4.3 Popisná analýza

Popisná analýza slouží k přehlednému zpracování získaných dat. Tato metoda bude využita v analytické části k interpretaci dat z rozhovorů, ale také dat získaných z dokumentů. Přehledně zpracovaná data pomocí popisné analýzy umožní jednodušší následné zpracování komparace. Data budou přehledně zobrazena pomocí tabulek a grafů. Prostřednictvím koláčových grafů budou u každé sezóny znázorněny podíly jednotlivých zdrojů příjmu. Pomocí tabulek budou přehledně shrnuty rozpočty v jednotlivých sezónách. Nakonec bude vytvořen souhrnný graf, který bude zobrazovat postupný vývoj rozpočtů v po sobě jdoucích sezónách a také vývoj podílů jednotlivých zdrojů příjmů klubu na celkovém rozpočtu.

4.4 Komparace

Komparace je metoda, která slouží k porovnání více situací. Umožňuje přehledně stanovit rozdíly nebo shody mezi jednotlivými situacemi, jevy či objekty. Rozlišujeme různá

srovnávací kritéria, podle toho, jestli provádíme porovnání v závislosti na čase, prostoru nebo věci (Ochrana, 2019).

Podle Františka Ochryny (2019) dělíme srovnávání na dva druhy:

- srovnání pojetí problémů, názorů, premis jako vytváření, ověřování či zdůvodňování vlastního stanoviska (postupu, úvah)
- srovnání jako nástroj měření, zjišťování, objektivizace a hodnocení dosažených výsledků (např. ukazatelů)

Komparace bude v práci využita k porovnání financování v jednotlivých sezónách. Porovnávat se budou celkové rozpočty na sezónu, ale i jednotlivé zdroje příjmů. Cílem komparace bude zjistit, jakým způsobem a v jakých sezónách se dosáhlo nejvyšších možných příjmů z jednotlivých finančních zdrojů klubu. Součástí porovnání bude srovnání podílů jednotlivých zdrojů na celkovém rozpočtu.

V komparaci jako takové lze jen stěží zohlednit příjmy, o které volejbalový klub usiluje dlouhodobě několik let. Bude porovnávat pouze skutečné údaje o příjmech ve sledovaných sezónách 2015/2016 až 2021/2022, ale nebude zohledňovat, kdy a jakým způsobem bylo daných příjmů dosaženo. Zvoleným obdobím pro analýzu jsou všechny extraligové sezóny, kterých se vybraný volejbalový klub účastnil.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Volejbalový klub v Kladně byl založen v roce 2014 jako neziskový, nepolitický a dobrovolný svazek občanů. Kladenský volejbalový klub existoval již od roku 1997, byť pod jiným názvem. V roce 2009 se klub poprvé přejmenoval a po dvou sezónách byl vyřazen z nejvyšší soutěže. V roce 2014 byl založen již vybraný volejbalový klub, který opět začal působit v nejvyšší domácí lize. Volejbalový klub byl založen jako čistě mužský sportovní oddíl. Postupně se začaly rozšiřovat kategorie nejdříve v rámci klučičích soutěží. V roce 2019/2020 došlo i na sloučení s dívčím týmem a nyní se klub rozšířil natolik, že má zastoupení družstev ve všech věkových kategoriích obou pohlaví. Následující tabulka 3 shrnuje všechny věkové kategorie a soutěže, kterých se účastní.

Tabulka 3

Soutěže v jednotlivých kategoriích v sezóně 2021/2022

Muži		Ženy	
Kategorie	Soutěž	Kategorie	Soutěž
Muži	Extraliga	Ženy	Krajský přebor
Junioři	1.liga	Juniorky	1.liga
Kadeti	Extraliga	Kadetky	1.liga Krajský přebor Český pohár
Starší žáci	Krajský přebor Český pohár	Starší žákyně (Družstvo A a B)	Krajský přebor
Mladší žáci	Krajský přebor	Mladší žákyně (Družstvo A a B)	Krajský přebor
Minivolejbal		Minivolejbal	

Zdroj: vlastní zpracování dle Kladno volejbal (n.d.)

Kladenský volejbalový klub stejně jako většina profesionálních klubů má založenu mimo zapsaný spolek také společnost s ručením omezeným. Pro účely organizování sportovní činnosti – šestkového, beach a smíšeného volejbalu, včetně volnočasové sportovní aktivity dospělých, dětí a mládeže byl založen spolek. Společnost s ručením omezeným byla založena především z důvodu spolupráce s partnery.

Podle stanov (2020) je hlavní činností spolku:

- Organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních aktivit a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky

- Organizovat a provádět trénink šestkového volejbalu, beach volejbalu a smíšeného volejbalu
- Organizovat tréninkové kempy
- Organizovat volnočasové aktivity dospělých, dětí a mládeže
- Vytvářet podmínky pro práci s mládeží
- Organizovat a účastnit se turnajů, závodů, a soutěží ve zmíněných sportovních odvětvích
- Podporovat spolupráci s dalšími sportovními spolky a kluby i jednotlivci
- Vytvářet ekonomické základy pro plnění svých cílů a poslání, a to i vlastní hospodářskou činností
- Vést své členy k dodržování základních estetických a morálních pravidel

Předseda kladenského volejbalového klubu uvedl, že nemají vyhraněné speciální oddělení, které by se staralo o finance klubu. Většina členů vedení a trenérů zastává dvě až tři pracovní pozice zároveň. O celkový přehled financí se stará generální koordinátorka celého volejbalového klubu a financování jednotlivých týmů řeší příslušní trenéři. Veškerá svá rozhodnutí týkající se financí však konzultují s vedením.

Volejbalový klub začal využívat klubový informační systém KIS, který mimo mnoha dalších funkcí také napomáhá hlídat např. nezaplacené členské příspěvky, generuje faktury a potvrzení o zaplacení, vytváří předpisy plateb a páruje platby z banky (KIS, n.d.).

5.1 Příjmy

Absolutní většinu příjmů Kladenského volejbalového klubu tvoří dotace. Konkrétně dotace od města jsou neodmyslitelnou součástí rozpočtu, bez kterých by se fungování klubu neobešlo.

V tabulce 4 jsou shrnuty rozpočty, které měl klub k dispozici v jednotlivých sezónách od počátku své existence.

Tabulka 4

Celkové příjmy vybraného volejbalového klubu

Sezóna	Rozpočet (Kč)
2015/2016	5 485 000
2016/2017	8 647 480
2017/2018	11 563 440
2018/2019	7 742 430
2019/2020	9 748 996
2020/2021	9 891 205
2021/2022	12 036 720

Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

Rozpočet klubu se v průběhu prvních tří sezón postupně zvyšoval, než došlo k propadu, který byl mimo jiné způsobený nedostatečnou podporou od města. V sezóně 2020/2021 stále nebyl trend rozpočtu stoupající tak, jak se předpokládalo. Hlavním důvodem byla pandemie koronaviru. Volejbalový klub v Kladně přišel v sezóně 2020/2021 o značnou část sponzorů a zároveň o dotace od města Kladna.

5.2 Dotace

Kladenský volejbalový klub až do současné sezóny 2021/2022 využívá pouze tři druhy dotací. Jednou z nich je dotační výzva Můj klub, kterou začalo vyhlašovat v roce 2017 MŠMT a nadále s tím pokračuje také NSA. Jedná se o neinvestiční dotační program, který je určen na podporu činnosti sportovních klubů a tělovýchovných jednot. Finance získané prostřednictvím výzvy Můj klub musí být použity na podporu sportovních aktivit dětí a mládeže od 3 do 20 let. Dále na podporu zabezpečení sportovní, tělovýchovné a organizační funkce subjektů spojených s touto činností.

Podle Novotného (2011) bychom charakterizovali zmíněnou podporu jako dotaci bez spoluúčasti, jelikož je možné využít získané finance na 100 % nákladů spojených s daným účelem.

Kladenský volejbalový klub začal mít nárok na čerpání této dotace až v roce 2019. Do té doby nesplňoval podmínky, jelikož neměl dostatečné zastoupení v mládežnických kategoriích, kterým je tato dotační výzva určena. Poprvé získal dotaci v roce 2019, a to částku 232 100 Kč. Od tohoto roku je klubu žádost od dotace výzvy Můj klub každoročně schválena.

V roce 2020 díky tomu získal 196 900 Kč a v roce 2021 dosáhl na vůbec nejvyšší dotaci z této výzvy, a to na částku 664 608 Kč.

Druhým veřejným zdrojem poskytujícím dotace je Středočeský kraj, který je poskytuje v rámci podpory vrcholového sportu. Tato podpora není podle slov předsedy klubu tak vysoká. Důvodem je, že ve středočeském kraji existují hned čtyři volejbalové kluby, které se účastní vrcholového volejbalu. Mezi ně patří Odolena voda, Benátky nad Jizerou a Příbram. Mužské týmy všech uvedených klubů působí v nejvyšší domácí soutěži a zároveň mají zastoupení v mládežnických kategoriích, které soutěží rovněž v mládežnických extraligách. Celková podpora středočeského kraje pro volejbal se proto musí dělit mezi čtyři kluby, zatímco v jiných krajích mají kluby k dispozici podporu celou. Příkladem je volejbalový klub v Jihočeském kraji nebo v Libereckém kraji.

V případě kladenského volejbalového klubu poskytl středočeský kraj dotaci ve třech sezónách:

- 2018/2019 - 200 000 Kč
- 2019/2020 - 110 000 Kč
- 2021/2022 - 200 000 Kč

Posledním zdrojem dotací a zároveň tím největším je město Kladno. Kladenský volejbalový klub má jednu z největších podpor od města v porovnání se všemi ostatními volejbalovými kluby v ČR. Pro většinu sezón platí, že městské dotace jsou rozhodující částí celého rozpočtu klubu. To neplatí pro sezóny 2017/2018 a 2019/2020, ve kterých nadpoloviční většina příjmů byla získána od sponzorů.

V následující tabulce jsou uvedeny konkrétní procenta a částky, jakými se dotace od města podílely na hlavních příjmech klubu v jednotlivých sezónách. Do hlavních příjmů klubu, které byly pro bakalářskou práci poskytnuty vedením klubu patří dotace od města Kladna, Středočeského kraje a MŠMT později NSA a příjmy od sponzorů a Českého volejbalového svazu. Celkové příjmy jsou, ze kterých byl vypočítán procentuální podíl dotací od města, jsou znázorněny v tabulce 4.

Tabulka 5

Příjmy z dotací města Kladna

Sezóna	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Podíl na příjmech	91 %	61 %	32 %	61 %	41 %	54 %	69 %
Dotace (Kč)	5 000 000	5 300 000	3 700 000	1 810 000	4 015 000	5 400 000	8 300 000

Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

Především první dvě sezóny by se kladenský volejbalový klub bez dotací od města neobešel. První sezonu tvořily dotace od města 91 %, druhou sezónu díky získání více sponzorů se jejich podíl snížil již na 61 %. Až na výjimky, kterými byly sezóny 2017/2018 a 2019/2020 tvoří finance poskytnuté městem nadpoloviční většinu všech příjmů. Je to tedy zdroj financí, na který se klub spoléhá nejvíce.

5.2.1 Český volejbalový svaz

Český volejbalový svaz poskytuje volejbalovým klubům finanční příspěvky na mládež za podmínky splnění určitých kritérií, kterými jsou např. počet hráčů, pravidelné trenérské schůzky, vyplňování výkazů a další. Z důvodu nesplnění kritérií až do této sezóny (2021/2022) Kladenský klub na příspěvky od českého volejbalového svazu neměl nárok. Tím, že se volejbalová mládež na Kladně teprve vyvíjí, tak do této sezóny (2021/2022) všechny mládežnické týmy působily v nižších ligách, pouze s výjimkou mladších žáků, kteří se účastnili extraligy. Díky postupu starších žáků do extraligy a rozšíření členské základny by již pro příští sezónu mohl klub o tyto příspěvky zažádat.

Velkou podporou od ČVS jsou příspěvky přidělované na pokrytí některých nákladů spojených s organizací domácích zápasů. V rozhovoru bylo uvedeno, že ČVS platí rozhodčí, náklady spojené se zajištěním televizních přenosů, propagaci zápasů nebo práci spojenou s položením speciálního povrchu na zápasy.

Dalším finančním prostředkem, který poskytuje český volejbalový svaz, jsou tzv. prize money, neboli odměny za umístění v nejvyšších soutěžích. Prize money plynou i z umístění v Českém poháru. Jedná se o celorepublikovou soutěž, do které se mohou týmy přihlásit bez ohledu na to, jestli patří do extraligy nebo první ligy.

V tabulce 6 jsou shrnuty příjmy kladenského volejbalového klubu od ČVS. Jsou rozděleny podle jednotlivých sezón. Každá sezóna má příspěvky rozdělené do kategorií podle toho, díky čemu je klub získal. Označení pouze ČVF (česká volejbalová federace) představuje obecně finance od ČVS ať už na organizaci domácích zápasů nebo jako příspěvek na mezinárodní soutěž. Prize money ČP je označením pro bonusy, které klub získal za umístění v Českém poháru mužů. Dalšími bonusy za umístění jsou prize money EX, které plynou z umístění v extralize mužů.

Tabulka 6

Finance od Českého volejbalového svazu

Sezóna	Částka	
15/16	160 000 Kč	ČVF - Rozdělení dotace Středočeského kraje
16/17	130 000 Kč	ČVF
	100 000 Kč	ČVF - prize money ČP
17/18	100 000 Kč	ČVF
	400 000 Kč	ČVF - prize money EX (za sezónu 2016/2017)
	400 000 Kč	ČVF - prize money EX
	30 000 Kč	ČVF - FF ČP
18/19	130 000 Kč	ČVF
	80 000 Kč	ČVF – prize money ČP
	200 000 Kč	ČVF - prize money EX
19/20	450 000 Kč	ČVF
	80 000 Kč	ČVF - prize money ČP
	60 000 Kč	ČVF - 50 % odměn za dosažení výsledků EX
20/21	60 000 Kč	ČVF - doplatek odměny za dosažení výsledků EX
	538 098 Kč	ČVF
21/22	80 000 Kč	ČVF - prize money EX
	130 000 Kč	ČVF - dar Uniqa

Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

5.2.2 Sponzoring

Sponzoři Kladenského volejbalového klubu by se dali rozdělit do pěti skupin, z nichž v první skupině je pouze město Kladno, které je generálním partnerem a naplňuje převážnou část rozpočtu. U dotací od města musí být dodržována pravidla podpory de minimis, kdy ve třech po sobě jdoucích účetních obdobích nesmí podpora překročit hranici 200 000 euro. Podpora de minimis se také nazývá jako podpora malého rozsahu a zajišťuje, aby nedošlo k narušení hospodářské soutěže ze strany státu. Aby město neporušovalo nastavená pravidla, spolupracuje navíc s klubem formou smluvního partnerství. Na základě sponzorské smlouvy poskytuje peněžní částku za reklamu stejně jako ostatní sponzoři.

Další skupinou jsou hlavní sponzoři, kterými jsou větší firmy poskytující významné částky do rozpočtu. Třetí skupinou jsou zastřešující organizace či sportovní organizace související se sportem. Další skupinu tvoří partneři poskytující klubu materiální podporu ve formě oblečení. Poslední a zároveň nejjobsáhlejší skupinou jsou menší partneři, jejichž částky se pohybují daleko níže než částky ostatních.

- 1) Generální partner – Kladno
- 2) Hlavní partneři – Neumann, Rebuy Star casino, ČSAD Kladno a.s., GZ media a Logio
- 3) Český volejbal, MŠMT, Středočeský kraj a Sportovní areály města Kladna (SAMK)
- 4) Merch#53 a Mizuno
- 5) Kladenský deník.cz, Kladenské listy, Vaše Kladno, Relax radio, Volleycountry, halo.cz, Náš region, Kamelot, Beznoska s.r.o., Central Kladno, Destro, Gebruder Weiss, ITES, cukrárna kavárna Panenka, La Lorraine, Patchwork-Ilona

Hlavní protislužbou pro sponzory je reklama na dresech, na klubových webových stránkách nebo v tiskovinách od českého volejbalového svazu. V rámci každého internetového přenosu zápasů propaguje klub partnery pomocí injecktáže. Při injecktáži se přenos nepřerušuje jako v případě reklamy, ale v průběhu přenosu se objevuje menší okénko v rohu s logem partnera. Injecktáž se využívá i v televizních přenosech, ale je možné ji využít pouze na omezený počet sponzorů na jeden přenos.

Klub nemá pro sponzory vytvořené žádné sponzorské balíčky. Podmínky spolupráce jsou vyjednávány vždy individuálně a protislužby se odvíjí čistě od výše částky poskytnuté sponzorem. Při vyjednávání podmínek hraje roli i délka spolupráce s daným sponzorem.

Během domácích zápasů se loga partnerů nebo jejich krátké reklamy objevují na velké led obrazovce, která je umístěná přímo v hale nad hrací plochou. Při televizních utkáních

se kolem hrací plochy instalují led bannery, na nichž se rovněž objevují loga vybraných partnerů.

Kladno má v porovnání s jinými městy menší rozlohu, což ze své podstaty omezuje počet potenciačních sponzorů. Značný dopad měla na sponzoring také koronavirová pandemie, která zásadně zhoršila celou ekonomiku. V důsledku toho rozvázalo mnoho sponzorů smluvní vztah s klubem.

Kladenský volejbalový klub se snaží nabízet sponzorům i jiné služby kromě reklamy. Nabízí organizování sportovních turnajů pro zaměstnance sponzorů v různých sportech, ze kterých je možné vyzdvihnout například futsal, fotbal, nohejbal nebo beachvolejbal. Jednou z nabídek klubu je i turnaj dvojic složených vždy z jednoho hráče a jednoho zaměstnance. Pořádají se rovněž pravidelné akce v místním obchodním centru, během kterých mají lidé možnost přiblížit se hráčům prostřednictvím autogramiády nebo moderovaného programu.

Většina sponzorů zatím nejeví o tyto akce zájem. Do této chvíle využili sportovní akce pouze dva sponzoři. Jedním z důvodů je samozřejmě i to, že volejbal není tak populární a samotní hráči nejsou tolik známými osobnostmi, o které by byl veřejný zájem.

5.2.3 Merchandising

Klub vnímá merchandising spíše jako formu reklamy a sjednocení členů jak jednotlivých týmů, tak celého klubu včetně fanoušků. Spolupracuje s jedním ze svých partnerů, a to s firmou Merch#53, která klubu dodává dresy a trička. Tato spolupráce je zajímavá z hlediska PR, jelikož jeden z hráčů pracoval pro firmu zároveň jako designer. Většinu dresů tak navrhoval zmíněný hráč.

Generální koordinátorka uvedla, že zisk z prodeje se většinou pohybuje od 2 Kč do 20 Kč. Jsou ale i případy, kdy klub doplácí určité částky, aby umožnil dětem nosit jednotné oblečení s jejich logem.

Kladno volejbal začal spolupracovat s firmou Merch53 od první sezóny v roce 2015. Firma začala následně postupně spolupracovat s úspěšnějšími týmy jako jsou Karlovy Vary, hokej Třinec nebo Český volejbalový svaz.

Druhým partnerem, který pomáhá volejbalovému klubu vytvářet svůj merch je značka Mizuno, která se specializuje kromě dalších sportů i na volejbal. Oblečení a produkty od značky Mizuno jsou již samy o sobě drahé a s přidáním klubového loga vznikají náklady

navíc. Není tedy možné na prodeji tohoto merche vydělávat, jelikož by to rodiče dětí ani jiní členové či fanoušci nebyli ochotni zaplatit. Klub používá svůj merch od Mizuna jako ceny do soutěží nebo odměny za výkon, kdy naopak sám na tyto produkty vynakládá vlastní finance.

5.2.4 Ticketing

Na zápasy v základní části chodí pravidelně okolo 500 diváků na zápas. V play-off je návštěvnost minimálně dvakrát vyšší, tedy 1000 diváků na jeden zápas.

Ceny vstupenek má klub rozdělený podle věkových kategorií:

- | | |
|---|--------|
| - Základní vstupné: | 100 Kč |
| - Senioři, studenti a ZTP a ZTP-P (nutný průkaz): | 50 Kč |
| - Děti do 10 let: | zdarma |

Vedení klubu poskytlo informaci, že průměrné příjmy z ticketingu jsou 10 000 Kč/zápas. Náklady na organizaci utkání jsou také 10 000 Kč. Jsou v nich zahrnuty náklady na pořadatelskou službu, pronájem haly, hlasatele a zapisovatele. V play-off jsou příjmy z ticketingu vyšší, zároveň se zvyšují i náklady na organizaci. Předseda klubu uvedl, že během play-off se na zápasy najímá navíc security služba. Zisk z prodeje vstupného je zanedbatelný a některé zápasy nepokryjí finance z ticketingu ani náklady spojené s organizací zápasu. Klub se zároveň potýká s nedostatečnou kapacitou haly. Ve finálových zápasech nestačí současné prostory k uspokojení divácké poptávky po vstupenkách, kvůli čemuž přichází klub o potenciální příjmy.

Klub spolupracuje s okolními menšími volejbalovými kluby, kterým poskytuje lístky pro děti zdarma. Stejně tak se snaží podporovat svoje členy, kterým poskytuje určitý počet tzv. volňásků. Další neplaticí skupinou jsou partneři, kteří rovněž získávají lístky na základě spolupráce. Výsledkem je, že pravidelně platí cca 1/3-1/4 všech diváků na zápasech v základní části a zbytek má vstup zdarma.

5.2.5 Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou nastaveny tak, aby je byli rodiče ochotni platit a díky tomu mohlo co nejvíce dětí bez problémů trénovat. Po sloučení s dívčím volejbalovým klubem musely být příspěvky sjednocené pro všechny kategorie. Došlo ke zvýšení částky oproti sezónám,

kdy měl kladenský klub jen chlapecké kategorie. Na druhou stranu došlo k navýšení počtu tréninkových jednotek.

Od sezóny 2019/2020 jsou členské příspěvky ustálené na částce 3000 Kč/měsíc. Není v plánu příspěvky mládežnických kategorií zdražovat, protože stanovená částka je momentálně maximální hranicí, kterou jsou rodiče ochotni zaplatit.

S počtem 240 dětí činily příjmy z členských příspěvků za sezónu 2021/2022 celkem 1 440 000 Kč. Náklady na tréninky pro děti zahrnují platy trenérů a pronájem hřiště. Sportovní halu vlastní město Kladno, které poskytuje pronájem volejbalovému klubu za snížené částky. S nárůstem počtu dětí se navýšily i počty tréninkových jednotek, které již není kvůli nedostatečné kapacitě možné všechny realizovat v jedné hale. Kladenský volejbalový klub si proto pronajímá školní tělocvičny, kde nájem činí 500 Kč za hodinu. To se rovná téměř trojnásobku nájmu za jedno hřiště v hale. Měsíční náklady na trenéry jsou 160 000 Kč.

Příjmy z členských příspěvků za jeden měsíc činí 144 000 Kč. Z výše uvedených informací vyplývá, že měsíční příjmy z členských příspěvků nepokryjí ani náklady spojené s trenéry. Zbytek nákladů spojených s trénováním mládeže je pokryt dotacemi, které jsou cílené na mládežnické kategorie. Jsou to finance především z dotační výzvy Můj klub a z dotací do města.

5.3 Hodnocení klubu z pohledu předsedy klubu

Předseda klubu v rozhovoru uvedl, že silnou stránkou klubu je především jeho zázemí. Hráči mají zajištěné výborné podmínky k trénování i mimo něj, které jsou srovnatelné nebo dokonce lepší než některé dobré zahraniční kluby. Hráči mají k dispozici regeneraci v podobě volného vstupu do aquaparku. Zde mohou využívat sauny či bazén. Výhodou je, že do aquaparku mají přístup přímo z haly.

V dobrých sezónách mělo extraligové družstvo kladenského klubu k dispozici až 15 členů realizačního týmu, což není v české lize obvyklé. Součástí kvalitních podmínek je i zajištění výživy, tejpů nebo kvalitního oblečení. V neposlední řadě je důležité, že je klub schopný zajistit svým hráčům ubytování na dobré úrovni a v blízkosti sportovní haly. K dispozici mají také služební auta, která mohou využívat formou sdílení.

Naopak slabou stránkou jsou podle předsedy klubu především finance. Extraligový tým se až na jednu výjimku vždy umisťoval v první polovině tabulky. Kladenský klub má

v porovnání s nejlepšími týmy, se kterými bojuje o medailové pozice, přibližně dvakrát nižší rozpočet. Důsledkem menších finančních prostředků je i menší rozpočet vyhrazený pro nákup hráčů.

To se odráží v konkurenčním boji. Kluby disponující většími finančními prostředky mají možnost nabídnout hráčům lepší platové ohodnocení a další podmínky. Je pro ně pak snazší získat kvalitní hráče.

Slabou stránkou obecně volejbalových klubů je povaha tohoto sportu. Volejbal je náročný na techniku, na synchronizaci a na motoriku. Děti jsou schopné hrát plnohodnotný volejbal až zhruba od 15 let. Oproti tomu mají velkou výhodu sportovní kluby zaměřené například na fotbal nebo florbal, které jsou jednodušší pro začátečníky. Pro děti v nižším věku je zábavnější hrát relativně jednodušší sporty. Slabou stránkou je také kapacita haly. Na play-off se z důvodu malé kapacity musí přidávat další tribuny. Instalace tribun souvisí s náklady navíc, které nepokryjí ani příjmy z prodaných lístků na tuto tribunu. Náklady na jedno místo na dodatečné tribuně vychází na 150 Kč. Vstupné na dodatečnou tribunu stojí stejně jako základní vstupné na ostatní místa v hale. Klub má tímto ztrátu 50 Kč za každé místo na dodatečné tribuně.

Kladenský volejbalový klub je z velké části závislý na dotacích od města, proto je pro něj největší hrozbou místní politická situace. Jakmile by se do vedení dostala politický subjekt, který by nepodporoval sport nebo konkrétně volejbal, znamenalo by to pro klub velké finanční problémy.

Druhou lokální hrozbou jsou ostatní sportovní kluby ve městě. Jak již bylo řečeno, jiné sporty jsou děti schopné hrát již od útlejšího věku, a proto se jim volejbal ze začátku nemusí líbit tak, aby u něj zůstaly. Konkrétně na Kladně jsou nejpopulárnějšími sporty hokej, volejbal, florbal a baseball. Volejbalový klub soupeří nejvíce s hokejovým klubem. Hokej má na Kladně dlouholetou tradici a v současné době působí v nejvyšší lize, což determinuje směřování určité části finanční podpory právě k hokeji.

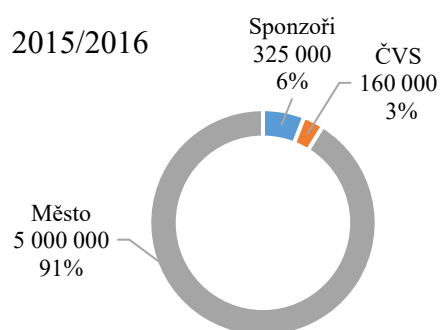
5.4 Komparace

1) Sezóna 2015/2016

V první sezóně byl kladenský volejbalový klub specializován jen na muže. Disponoval mužským A týmem, který se účastnil extraligy a mužskými mládežnickými kategoriemi, jejichž součástí bylo 25 dětí. Mužský A tým se v extralize umístil na 6. místě.

K dispozici byly příjmy 5 485 000 Kč, tedy nejnižší za celou svou historii. Absolutní většinu (91 %) příjmů tvořily dotace od města Kladna, díky kterým získal klub 5 000 000 Kč. Od ČVS získal klub pouze 160 000 Kč, což bylo způsobené tím, že zatím neměl nárok na žádné bonusy za umístění. Dalším důvodem nízkého rozpočtu byl nedostatek sponzorů, kteří se podíleli pouze částkou ve výši 325 000 Kč.

Graf 3

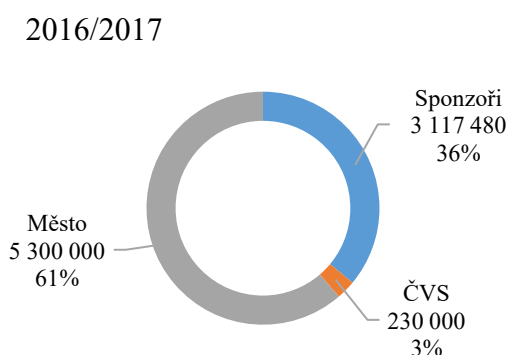


Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

2) Sezóna 2016/2017

V druhé sezóně se rozpočet značně zvýšil na 8 647 480 Kč. Největší rozdíl zde způsobilo získání sponzorů. Příjmy získané od sponzorů se zvýšili téměř desetinásobně, a to na částku 3 117 480 Kč. Příjem od ČVS se navýšil díky bonusu za 6. umístění v předchozí sezóně.

Graf 4



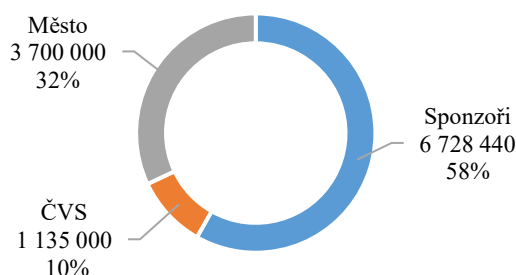
Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

3) Sezóna 2017/2018

V sezóně 2017/2018 došlo k opětovnému zvýšení příjmů od sponzorů. Přijatá částka byla více jak dvojnásobná oproti minulé sezóně. Dotace města se tento rok snížily, a to pravděpodobně z důvodu místních voleb. Významný podíl na rozpočtu měl tento rok svaz, který tak vysokou částkou obvykle nepřispívá. Stalo se to díky dobrým výsledkům v předešlé sezóně, kdy se extraligový mužský tým umístil na 2. místě v extralize a zároveň na prvním místě v Českém poháru.

Graf 5

2017/2018

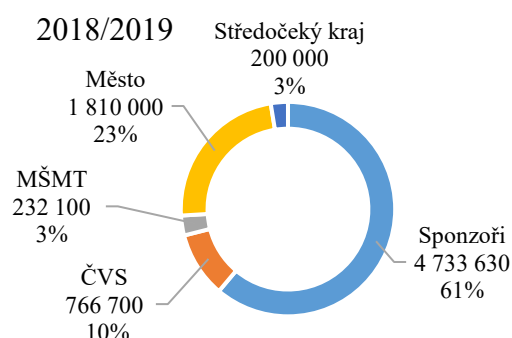


Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

4) Sezóna 2018/2019

V sezóně 2018/2019 byl rozpočet klubu jeden z nejnižších, který kdy kladenský klub měl. Malý rozpočet byl způsobený minimálními dotacemi od města. V této sezóně získal klub poprvé dotaci z výzvy Můj Klub vypsané MŠMT. Od ČVS dostal kladenský klub prize money za umístění v extralize. V českém poháru nebylo dosaženo umístění, za které by se inkasovaly bonusy. Příspěvek je tedy o to nižší. Struktura příjmů klubu v sezóně 2018/2019 je znázorněna na další straně v grafu 6.

Graf 6

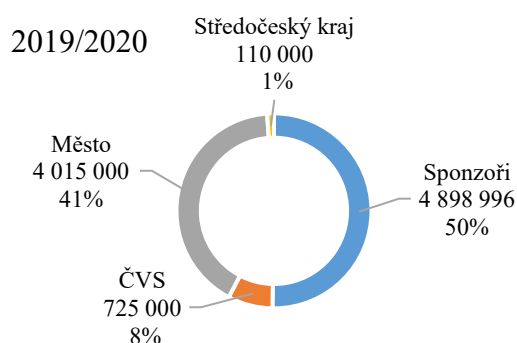


Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

5) Sezóna 2019/2020

Z grafu 7 vyplývá, že tuto sezónu nedosáhl klub žádných dotací od MŠMT. Dotace z výzvy Můj klub 2020 byla přidělena až během následující sezóny. Sponzoři se drží na podobné částce jako předchozí sezónu a město poskytlo opět trochu vyšší dotace. Významnou částku tvořily příspěvky od svazu. V průběhu sezóny propukla pandemie koronaviru, která zapříčinila nedokončení soutěže. Umístění se počítalo takové, jaké bylo v momentě ukončení sezóny, tudíž mužský tým skončil v extralize na 6 místě. V průběhu koronaviru začínal klub postupně přicházet hlavně o menší sponzory, což se promítlo do rozpočtu další sezóny.

Graf 7



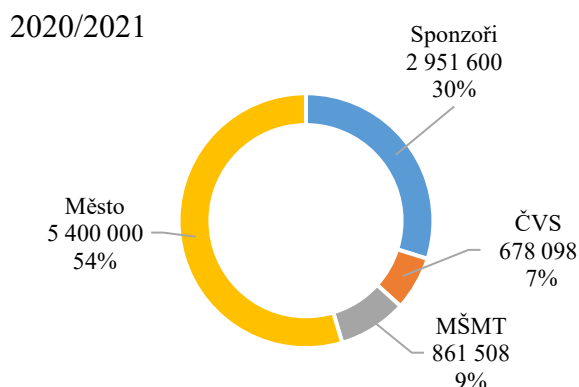
Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

6) Sezóna 2020/2021

Sezóna po začátku pandemie byla z pohledu financí náročná. Kladenský volejbalový klub se sloučil s dívčím volejbalovým klubem a zároveň také s beachvolejbalovým klubem. Rozpočet se ale navzdory rozšíření nezvýšil. Důsledek pandemie je vidět nejvíce na financích od sponzorů, které se značně snížily a byly nejnižší ze všech sezón. Výraznou částku poskytlo

klubu MŠMT. V průběhu jedné sezóny byly přiděleny dotace z výzvy Můj klub 2020 a také Můj klub 2021.

Graf 8

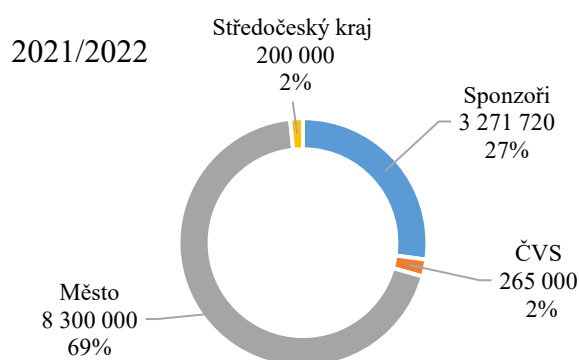


Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

7) Sezóna 2021/2022

Klub získal vysokou podporu od města pro mládež i pro dospělé. Příjmy z dotace od města byly nejvyšší ze všech sezón. O významnou částku se nepodařilo navýšit sponzorské příspěvky. Poměrně nízké finanční prostředky získal klub od svazu. Zapříčiněním bylo špatné umístění v předchozí sezóně, kdy se klub umístil na historicky nejhorším 8. místě.

Graf 9

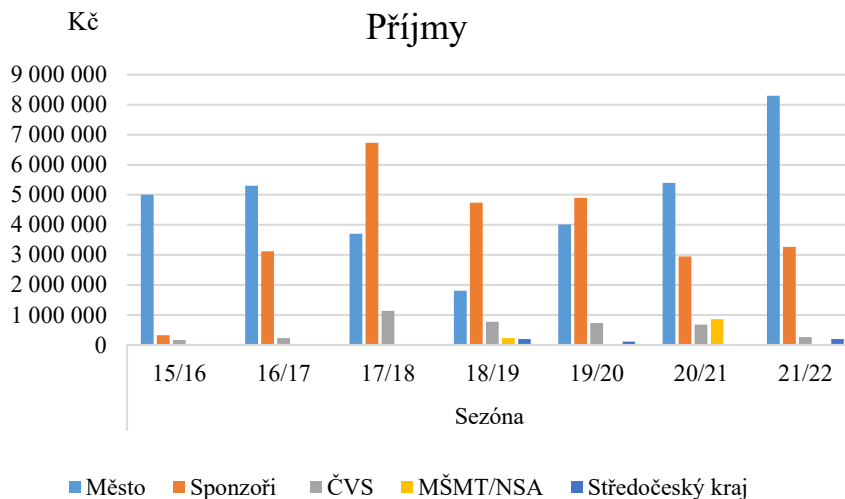


Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

V grafu 10 jsou shrnuty příjmy ve všech sezónách kladenského volejbalového klubu. V každé sezóně jsou příjmy rozděleny podle jednotlivých zdrojů financí. Je zřejmé, že naprostou většinu financí pokrývají dotace od města a sponzoring. Nejvyšším rozpočtem 12 036 720 Kč disponoval klub v sezóně 2021/2022 právě především díky velkému navýšení dotací od města. Druhý nejvyšší rozpočet měl kladenský volejbalový klub v sezóně 2017/2018.

Dotace od města byly tuto sezónu jedny z nejnižších. Deficit dotací byl nahrazen nadprůměrnými příjmy od sponzorů.

Graf 10



Zdroj: vlastní zpracování ze získaných dat

Zdroje příjmů Kladenského volejbalového klubu nejsou stabilní. Mezi sezónami jsou velké rozdíly v částkách stejných zdrojů. Dotace od města mají poslední čtyři sezóny rostoucí tendenci. Naopak od roku 2016 městské dotace tři roky klesaly. Nejnižší částka byla získána v sezóně 2018/2019, která činila 1 810 000 Kč. Oproti sezóně 2021/2022, kdy klub získal od města dotaci ve výši 8 300 000 Kč, je to velký rozdíl.

Nestabilní jsou i příjmy od sponzorů. První tři sezóny získával klub nové sponzory, díky čemuž příjmy od sponzorů rostly. V sezóně 2017/2018 se dostaly na nejvyšší částku 6 728 440 Kč.

Každoročním zdrojem příjmů klubu je Český volejbalový svaz. Finanční prostředky získané od svazu jsou závislé na jeho rozpočtu, který se každým rokem mění. Nejvyšší částka byla v sezóně 2017/2018, kdy klub získal od svazu 1 135 000 Kč. Od této sezóny až do sezóny 2021/2022 se příjmy pohybují okolo třičtvrtě milionu korun.

Dotace od NSA a Středočeského kraje závisí na schválení žádosti a splnění kritérií. V roce 2019 byla poprvé podána a schválena žádost o dotaci Můj klub, kterou od té doby klub každoročně získává. V grafu je znázorněné, že klub tuto dotaci v sezóně 2019/2020 a 2021/2022 nedostal. Ve skutečnosti to tak není. Graf je rozdělený na sezóny, zatímco dotační výzva Můj klub se vyhlašuje na kalendářní rok a finance jsou přidělovány v odlišných časových rozmezech.

Finance z výzvy Můj klub 2019 byly přijaty již v sezóně 2018/2019, zatímco finance z výzvy Můj klub 2020 byly přijaty až v sezóně 2020/2021. To způsobuje, že v grafu nejsou v sezóně 2019/2020 zobrazeny žádné finance ze zmíněné výzvy.

6 DOPORUČENÍ

Na základě dat získaných od vedení klubu a z informací plynoucích z rozhovoru s předsedou klubu byla navržena doporučení, jež by měla vést ke zlepšení finanční situace kladenského volejbalového klubu. Klub je nejvíce závislý na dotacích od města, jejichž výši je obtížné ovlivnit. V tomto případě je důležité, aby měl klub co nejlepší výsledky. Pomocí co nejkvalitnějších výsledků je klub schopen co nejlépe reprezentovat město v televizních přenosech a tím mu dělat co nejlepší reklamu.

Druhým nejdůležitějším zdrojem jsou sponzoři, které je důležité zaujmout a nabídnout jim zajímavé podmínky spolupráce.

1. Ticketing

Tím, že se klub snaží vyjít vstříc všem subjektům, se kterými spolupracuje, přichází o významné příjmy z prodeje lístků na utkání. Jak bylo uvedeno, na zápasy chodí cca 500 diváků, z kterých přibližně pouhá 1/4 platí vstupné.

Ceny vstupenek má klub rozdělené podle věkových kategorií:

- | | |
|---|--------|
| - Základní vstupné: | 100 Kč |
| - Senioři, studenti a ZTP a ZTP-P (nutný průkaz): | 50 Kč |
| - Děti do 10 let: | zdarma |

I kdyby se bralo v úvahu, že všichni diváci, kteří chodí na zápasy zdarma, by platili zlevněné vstupné za 50 Kč, mohl by klub získat o 17 500 Kč více z prodeje vstupenek za zápas. Průměrně odehraje kladenský volejbalový klub 14 domácích zápasů. Pokud by za sezónu odehráli daný počet zápasů, mohli by své příjmy zvýšit cca o 245 000 Kč. Nastíněná situace nezahrnuje případ, kdy klub postoupí do semifinále nebo finále. V tomto případě by byly příjmy z ticketingu větší o počet zápasů. Zároveň v play-off chodí na zápasy více jak dvakrát až třikrát více diváků, což by rovněž přispělo k růstu tržeb. Nejvyšší možný potencionální příjem by byl naopak v případě, že by všichni diváci zaplatili základní vstupné. Pak by hypoteticky mohl klub získat až 490 000 Kč za 14 odehraných domácích zápasů navíc. To je ale krajní hranice, která je čistě hypotetická. Velkou část diváků tvoří právě studenti, tudíž tato částka je spíše nereálná. Získané finance by pokryly veškeré náklady na organizaci zápasů a mohly by být dále využity na propagaci, doprovodný program nebo jiné účely.

Dá se předpokládat, že po zrušení volných vstupenek by se nejdříve snížil počet diváků. Proto by musel klub přilákat diváky jiným způsobem a vytvořit z nich loajální fanoušky jejich

klubu. Mělo by být v jeho zájmu, aby diváci nechodili na zápasy jen proto, že mají vstupné zdarma. Hlavním důvodem by měl být fakt, že fandí svému týmu a cítí se být součástí klubu. Diváci, kteří se budou takto cítit, vytvoří zároveň lepší atmosféru zápasů. Cílem by mělo být naučit fanoušky chodit na zápasy pravidelně a vybudovat u nich povědomí, že zakoupením vstupenek podporují finančně klub, díky čemuž se podílí na jeho úspěších.

Návrhy na přilákání fanoušků:

- **Soutěže**

Inspirací pro volejbalové kluby by mohla být hokejová utkání. Na hokej chodí diváci mimo samotný sportovní zážitek i kvůli doprovodnému programu, který probíhá během zápasu.

Jedním z doprovodných programů by mohlo být zařazení soutěží pro diváky. Soutěže by probíhaly v pauzách mezi sety a byly by určeny jak pro děti, tak pro dospělé. Jednalo by se o formu dovednostních soutěží s volejbalovým míčem. Příkladem je trefování balonu do terče volejbalovým způsobem.

Druhým způsobem, jakým by diváci mohli vyhrát merch klubu, je losování čísla lístku. To samotné by bylo motivací si lístek zakoupit namísto využití volného vstupu. Losování by probíhalo rovněž v jedné z pauz mezi sety.

- **Maskot**

Dalším možným zdrojem doprovodné zábavy na domácích utkání by měl být maskot, který by se snažil navodit co nejlepší atmosféru v hale. Jeho posláním by bylo vytvořit co nejlepší show pomocí interakce s fanoušky.

- **Sociální síť**

Potenciál sociálních sítí není klubem plně využíván. Kladenský volejbalový klub má svůj účet na sociálních sítích Facebook a Instagram, na které umísťuje především fotografie nebo videa s pozápasovými rozhovory. Prostřednictvím sociálních sítí dále informuje fanoušky po zápasech o výsledném skóre utkání podává průběžné zpravodajství o úspěších všech kategorií.

Doporučením, které by mohlo pomoci přilákat diváky na domácí zápasy, je využívat více video pozvánek. Video pozvánky by se zveřejňovaly vždy alespoň pět dní před zápasem, aby o utkání věděli diváci s dostatečným předstihem. Každá pozvánka by mohla být natočena s jedním nebo více hráči týmu.

Je důležité, aby se fanoušci nebo jen diváci cítili být více součástí týmu a vytvořili si ke klubu blízký vztah. K tomu by mohlo pomoci, kdyby své hráče lépe poznali. Ke sblížení by sloužila opět videa na sociálních sítích, která by více informovala o jednotlivých hráčích i z pohledu osobního života mimo volejbalové hřiště. Každý hráč by natočil krátký medailonek, který by mohl být veden formou rozhovoru. Druhou možností by bylo sestříhat krátké video, které by zachycovalo pár momentů z běžného dne každého hráče, v rámci kterého by o sobě hráč prozradil pár zajímavých informací.

Posledním návrhem, jak více zaujmout fanoušky, je sdílet celkově více videí, jejichž obsahem nejsou sestřihy z utkání. Stačilo by vždy například natočit krátké video z cesty na zápas, ze šatny nebo z týmové večere.

2. Sponzoři

Dalším doporučením, kterého si je vedení klubu vědomo, je získání stálého většího sponzora. Měl by to být takový sponzor, který bude každoročně přispívat částku, jež by odpovídala alespoň 15 % z celkového rozpočtu.

V rámci spolupráce by mohl klub navrhnout sponzorovi mimo reklamy na dresech, v prostorách haly a během přenosů zápasů i další protislužby. Jedním ze způsobů, jak zaujmout nového sponzora, je nabídka teambuildingu.

Z rozhovoru vyplynulo, že většina sponzorů nemá zájem o typy akcí jako jsou organizované autogramiády v obchodním centru nebo turnaje pro zaměstnance. Přesto by tyto akce mohly mít potenciál, pokud by se podařilo přimět sponzory pro začátek alespoň formu tohoto sponzorského protiplnění vyzkoušet.

Zmíněný návrh se zaměřuje na akci typu teambuilding. Jendou ročně by klub pořádal hromadný teambuilding pro sponzory, kteří by projevíli zájem. Každý ze sponzorů by si vytvořil tým ze svých zaměstnanců, kteří by se účastnili soutěží. Rozdílem oproti klasickému teambuildingu by bylo soupeření týmů jednotlivých sponzorů mezi sebou navzájem, nikoli soupeření zaměstnanců jedné firmy mezi sebou. Teambuilding by měl pro sponzory větší efekt, jelikož by měl zajistit větší motivaci zaměstnanců do soutěže. Výhodou by byla spolupráce zaměstnanců, nikoli jejich vzájemného soupeření. Reprezentace své firmy v soutěži by navíc mohla vyvolat u zaměstnanců sounáležitost k firmě a větší loajalitu. V rámci turnaje by se soutěžilo v různých dovednostních disciplínách.

Příklady disciplín:

- Beachvolejbal
- Fotbal
- Házení na basketbalový koš
- Pétanque atd.

V závislosti na počtu účastnících se týmů by se rozhodlo, zda by soupeřilo každé družstvo s každým nebo by se rozřadily do skupin. Pokud by se z optimistického hlediska v dalších letech zájem sponzorů zvýšil, mohl by klub rozdělit sponzory do skupin a trvání turnaje rozprostřít do více dní.

Poslední výhodou pro firmy plynoucí z hromadného teambuildingu je potenciál vytvoření networkingu. Sponzoři budou mít během akce možnost se poznat vzájemně, získat nové kontakty a popřípadě navázat i vzájemnou spolupráci.

3. Dotace

Volejbalový klub využívá dotace od města Kladna, Národní sportovní agentury a Středočeského kraje. Nevyužitou možností jsou dotace od Evropské unie. Do této sezóny 2021/2022 se o tyto dotace nepokusil klub zažádat.

Středočeský kraj má schválené 4 dotační výzvy, které čerpají finance ze Středočeského Fondu sportu. Jednou z výzev je podpora vrcholového sportu, kterou již volejbalový klub využívá. Další možností, kterou zatím klub nevyužil je dotace na neinvestiční podporu sportovních a volnočasových aktivit.

Výzva je mimo jiné určena pro opravy a údržbu sportovních zařízení. Za tímto účelem nemůže klub o dotaci zažádat, protože nevlastní žádná ze sportovních zařízení, která pro svou činnost využívá. O dotaci je možné zažádat také za účelem financování drobného materiálního vybavení do 40 000 Kč, organizaci akcí regionálního, celostátního a mezinárodního významu nebo na provozní náklady. Do provozních nákladů jsou zařazeny náklady na nájem či energie a další. Díky této dotační výzvě by mohl klub získat až 200 000 Kč.

Kladenský volejbalový klub má možnost zažádat o dotaci Evropské Unie. Konkrétně program Erasmus+ nabízí možnosti grantů pro neziskové organizace zaměřené na sport. Návrh žádosti klubu o grant musí být zaměřen na některé z priorit programu Erasmus+ Sport. Současné priority programu jsou rozdělené na horizontální a vertikální:

Horizontální priority programu Erasmus+:

- začlenění a rozmanitost ve sportu
- ochrana životního prostředí a boj proti změně klimatu
- řešení digitální transformace prostřednictvím rozvoje digitální připravenosti, odolnosti a kapacity
- společné hodnoty, občanská angažovanost a participace

Priority specifické pro oblast sportu:

- podpora zapojení do sportu a tělesných aktivit
- podpora integrity a hodnot ve sportu
- podpora vzdělávání ve sportu a prostřednictvím sportu
- potírání násilí a boj proti rasismu, diskriminaci a nesnášenlivosti ve sportu a boj proti násilné radikalizaci

Výhodou projektu v rámci Partnerství malého rozsahu je jeho zaměření přímo na organizace, které nemají žádné zkušenosti s Erasmem+ nebo s jinými dotacemi EU. Administrativa není složitá jako u jiných dotačních programů EU, projekt trvá kratší dobu a granty jsou nižší.

Kladenský klub se nejdříve musí zaregistrovat na portálu pro financování a nabídková řízení (Funding and tender opportunities portal, FTOP), díky čemuž získá identifikační kód účastníka.

Projekty v oblasti sportu mohou být zaměřeny pouze na jednu z horizontálních nebo specifických priorit. Projekt musí trvat po dobu od 6 do 24 měsíců a je možné na něj získat jednorázový grant. Je možné získat částku 30 000 EUR nebo 60 000 EUR, což se odvíjí od plánovaných aktivit a výsledků projektu.

4. Spolupráce se sportovními kluby

Posledním návrhem na zlepšení finanční situace klubu je spolupráce s místními sportovními kluby. Klub v současnosti již spolupracuje téměř se všemi okolními volejbalovými kluby. Příležitostí by mohla být spolupráce s největšími kladenskými sportovními kluby, kterými je hokejový klub, florbalový klub a baseballový klub. Nejednalo by se přímo o získávání finančních prostředků, ale spíše o snížení nákladů. Přínos by mohl být i v podobě rozšíření členské a fanouškovské základny, což by následně vedlo také k navýšení příjmů.

Prvním návrhem spolupráce je společný náborový den dětí. Spolupráce by ušetřila náklady spojené s propagací a organizací. Díky tomu, že se všechny čtyři kluby nacházejí v těsné

blízkosti, tak by se nábor mohl konat v jeden den na jednom místě. Děti by měly možnost vyzkoušet si všechny čtyři sporty a rozhodnout se, který je pro ně nejvhodnější.

Vzájemně by si kluby mohly vypomáhat s propagací domácích utkání. Příkladem by mohly být výjimečné akce, kdy by při zakoupení vstupenky na zápas jednoho z klubů, měli diváci levnější vstupenku i na zápas dalšího sportu.

7 DISKUSE

Data o financích a obecně všechny informace, které jsou s nimi spojeny, je často těžké vyhledat. Většina sportovních klubů nechce informace o svých financích zveřejňovat. Je tedy vzácné, že vybraný volejbalový klub byl ochotný poskytnout data, která mají shromážděná a zveřejnit je. Stejný problém platí i pro veřejné subjekty, u kterých jsou často tyto informace netransparentní nebo jen těžko dohledatelné. O to zajímavější je nahlédnout do konkrétních čísel volejbalového klubu, která nejsou za jiných okolností zjistitelná.

Výsledky práce částečně potvrdily poznatky, které vyplynuly z teoretické části. Průzkum KPMG (2012) ukázal, že nejvíce financí do sportovních klubů plyne od domácností. To se v případě Kladenského volejbalového klubu nepotvrdilo. Naopak v případě 4 ze 7 sezón se potvrdil předpoklad, že z veřejných subjektů se na financování nejvíce podílí obce a města. Z analýzy příjmů vyplynulo, že významnou roli na financování klubu mají sponzoři. Ve třech sezónách dokonce tvořily příjmy od sponzorů nadpoloviční většinu.

Výsledky týkající se příjmů od MŠMT/NSA z výzvy Můj klub mohou být v některých případech zkreslené. Dotace z výzvy jsou vyplácené v různých časových rozmezích. Samotná volejbalová sezóna trvá od října do dubna/května v závislosti na výsledcích. Do volejbalového roku je zařazena zároveň i příprava a posezónní tréninky. Rozpočet se tedy tvoří vždy na období srpen–červen/červenec. Tím, že sezóna nekopíruje kalendářní rok, se do výsledků promítl fakt, že příjmy vznikají jindy, než kdy je klub reálně získá. V sezóně 2019/2020 vyplývá z výsledků, že klub žádnou dotaci od MŠMT nezískal. Ve skutečnosti byla dotace vyplacena až 14.9. 2020, kdy už se jednalo o sezónu 2020/2021. Současně během totožné sezóny byly alokovány finance také z výzvy Můj klub 2021. To způsobuje, že v některých sezónách je podíl MŠMT/NSA na celkových příjmech nulový a v jiných sezónách naopak poměrně vysoký.

Problémem průzkumu v analytické části práce byla absence údajů o příjmech ze vstupného. Nebylo možné tato data vyhledat, jelikož data o těchto příjmech klub neneviduje samostatně. Částka byla tedy jen přibližně odhadnuta na základě průměrného počtu diváků na zápas a ceně za jednu vstupenku.

Analýza nepotvrdila předpoklad, že by koronavirová pandemie měla výrazný vliv na financování klubu. Dopad pandemie je vidět jen v případě sponzorů, kteří museli snížit poskytované částky a zároveň jich mnoho zcela ukončilo spolupráci. Průměrné dotace

od města na jednu sezónu vyplývající z dat jsou 4 789 286 Kč. V sezóně, kdy propukla pandemie byly dotace podprůměrné. Vůbec nejnižší dotace poskytlo město v roce 2018/2019, tudíž nelze konstatovat, že by podprůměrné finance z dotací od města v sezóně 2019/2020 přímo souvisely s koronavirovou pandemií. V následující sezóně se navíc dotace zvedly na částku 5 400 000 Kč.

Stejně jako většina sportovních klubů je i Kladenský volejbalový klub závislý především na dotacích od města a na sponzorech. Mezi sportovními kluby se však liší podíly jednotlivých zdrojů na celkové struktuře příjmů. Nejlepší kluby české republiky mají rozpočet založený především na sponzorech. Tyto kluby mají dlouhodobé generální partnery, kteří jsou uvedeni i v názvu klubu. V případě kladenského volejbalového klubu je jediným generálním partnerem město Kladno. Podíl financí od sponzorů a z dotací od města se v jednotlivých sezónách liší. V některých sezónách převyšují dotace od města příjmy od sponzorů, v jiných sezónách je tomu zase naopak. Dalo by se konstatovat, že se klub v posledních sezónách spolehal spíše na dotace. Z rozhovoru vyplynulo, že ani následující sezónu tomu nebude jinak.

Vedení klubu by chtělo směřovat k tomu, aby byla uzavřena smlouva s generálním partnerem, který by zajišťoval podstatnou část rozpočtu. V případě, že jsou volejbalové kluby součástí resortního sportovního centra nebo mají velkého generálního partnera, mají větší jistotu každoročního příjmu. Nemusí se pak zatěžovat sháněním menších sponzorů, se kterými je někdy spolupráce pouze krátkodobá. Mohou se totiž spolehnout na velké finance, které mají každoročně zaručené. Nemusí se ani obávat nedostatečných dotací. Oproti kladenskému volejbalovému klubu a dalším menším klubům ve volejbalové extralize mají kluby s velkým sponzorem obrovskou výhodu. Jak již bylo zmíněno, mají prostředky k nalákání nejlepších hráčů do svého klubu a jejich následné udržení. Druhou velkou výhodou je budoucí plánování. To je umožněno pouze tehdy, pokud mají kluby peníze garantované smlouvou se sponzory na delší období. Mají pak možnost lépe plánovat nákup hráčů a nabídky, které mohou hráčům dát.

Předpokladem práce bylo, že klub nevyužívá všechny dostupné možnosti dotací. Tento předpoklad se potvrdil. Nevyužitou možností je dotace od středočeského kraje, která by mohla klubu pomoci financovat vybavení a náklady spojené s organizací. Klub do této doby také nikdy nežádal o dotace z Evropské unie. Vhodnou příležitostí je program Erasmus+, který nabízí neziskovým organizacím projekt Partnerství malého rozsahu. Pokud by se klubu podařilo uskutečnit projekt a získat grant pomocí tohoto partnerství, mohl

by následně zkusit získat vyšší částku v rámci kooperativního partnerství. Projekty v rámci kooperativního partnerství se zaměřují na stejné cíle jako partnerství malého rozsahu. Musí však naplňovat více cílů jak z horizontálních, tak z vertikálních priorit programu. Projekty trvají delší časové období a musí do nich být zapojen větší počet organizací. Realizace žádosti by byla z administrativního pohledu pro klub náročnější, ale potenciální výše grantu by byla výrazně vyšší.

8 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na financování volejbalového klubu. Vedení klubu poskytlo pro účely provedení analýzy data pouze o příjmech z veřejného sektoru. Výsledkem provedené analýzy příjmů vybraného volejbalového klubu bylo zjištění, že je klub závislý především na příjmech z dotací od města a na příjmech od sponzorů. Příjmy z členských příspěvků, prodeje vstupenek a prodeje klubového merche byly analyzovány pouze na základě poskytnutých obecných informací a vlastních výpočtů. Až do současnosti přispívaly všechny zmíněné příjmy do celkového rozpočtu pouze minoritním podílem.

Doporučením pro klub je zaměřit se na získání nového sponzora, který by zajistil značný podíl příjmů do rozpočtu. Tím, že volejbal není tak populární, pouze reklama nemusí být pro sponzory dostatečně atraktivním protiplněním. Klub by se měl snažit přilákat nové partnery něčím, čím by se odlišil od místních sportovních klubů. Návrhem je hromadný teambuilding. Přínosný by měl být pro sponzory především z hlediska navázání nových kontaktů s ostatními sponzory klubu, což by jim mohlo dát příležitost případné spolupráce a vytvoření networkingu. Hlavní částí sponzorského balíčku by byla stále reklama. Reklama sponzora by byla umístěna během utkání na banerech, na dresech hráčů, v online a TV přenosech, webových stránkách a sociálních sítích.

Část příjmů kladenského volejbalového klubu je závislá na jeho výsledcích. Každoročně získává klub finance od českého volejbalové svazu. Snaha získat větší příspěvky od ČVS by se dala nazvat jako tzv. začarovaný kruh. Kluby, které mají malý rozpočet nemají možnost sestavit kvalitní tým, od čehož se následně odvíjí horší umístění v tabulce. Špatné umístění v tabulce pak pro klub znamená minimální finance od svazu. Od sezóny 2022/2023 by však Kladenský volejbalový klub mohl mít možnost získat statut sportovního střediska, čímž by získal finanční příspěvky na mládež.

Změnou, kterou může provést a ovlivnit samotné vedení klubu, je přístup k prodeji vstupenek. Navržena byla strategie, jak přilákat diváky na zápas bez toho, aniž by jim byly přidělovány volné vstupenky. Hlavním cílem strategie je vytvořit v divácích pocit, že jsou členy týmu. Cíle by mělo být dosaženo pomocí bližšího vztahu hráčů a diváků. Navrženou strategií by se mělo dosáhnout toho, že diváci budou chodit na domácí zápasy pravidelně a budou si kupovat vstupenky s pocitem, že se sami podílí na výkonu, úspěších a růstu klubu. Dalším návrhem, jak zajistit pravidelně chodící diváky je doprovodný program, který by měl zajistit zábavu během celého utkání.

Na provedenou analýzu příjmu kladenského volejbalového klubu by mohla navazovat daleko podrobnější analýza, která by zahrnovala příjmy i výdaje. Výsledkem analýzy výdajů by byly návrhy na snížení nákladů klubu a zlepšení celého hospodaření. Pro navazující práci by bylo vhodné evidovat přesné příjmy ze vstupného na jednotlivé úseky sezóny a tím pádem i počty diváků.

9 ZDROJE

Byers, T. (2015). *Contemporary issues in sport management: A critical introduction*. Sage Publications.

Česká unie sportu (2017). *Manuál řízení sportovního klubu*. Kolektiv autorů ČUS.
<http://www.cuscz.cz/files/20550Th.pdf>

Česká unie sportu. (n.d.). *Vzorové stanovy spolku TJ/SK*. Česká unie sportu.
<https://www.cushk.cz/tu/vzorove-standovy-spolku-pro-tj-sk-643/>

Český statistický úřad. (2021) *Statistika sportu: Základní ukazatele 2019*. Odbor statistik rozvoje společnost (Ed.), *Lidé a společnost*.
<https://www.czso.cz/documents/10180/161287478/09001621.pdf/a3fde7c2-a492-41d5-ab9c-a9ec3e8f045e?version=1.1>

Český volejbalový svaz. (2022). *Financování krajských volejbalových svazů*.
https://www.cvf.cz/dokumenty/download/01_Sb%C3%ADrka%20sm%C4%9Brnic%20%C4%8CVS/11-12%20Financov%C3%A1n%C3%AD%20krajsk%C3%BDch%20volejbalov%C3%BDch%20svaz%C5%AF.pdf

Český volejbalový svaz. (2022). *Statut sportovních středisek a sportovních center mládeže ČVS*.
https://www.cvf.cz/dokumenty/download/01_Sb%C3%ADrka%20sm%C4%9Brnic%20%C4%8CVS/17-12%20Statut%20SpS%20a%20SCM%20%C4%8CVS.pdf

Equica. (n.d.). *Nové možnosti financování sportu*. <https://www.equica.cz/nove-moznosti-financovani-sportu/>

European commission. (n.d.). *About the European Week of Sport*.
<https://sport.ec.europa.eu/european-week-of-sport/about-european-week-of-sport>

Hobza, V., Rektořík, J., Dohnal, T., Skoumal, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress.

- Hrtúsová, T., Novák, R. (2020). *Češi a sport*.
https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/sport_v_CR_09_2020.pdf
- Iskra, K. A., (2021, listopad). *Sport: Fakta a čísla O evropské unii*. Evropský parlament.
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/143/sport>
- Jackson, L. (2009) *Sport and patronage: Evidence from nineteenth century Argyllshire*,
Sports Historian.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17460269809445798?needAccess=true>
- Kladno volejbal.cz. (n.d.). *Kladno volejbal.cz Volejbalový klub pro všechny*.
<https://kladno.volejbal.cz/>
- Klubový informační systém. (n.d.). *Hlavní výhody systému*. <https://www.esports.cz/kis/>
- KPMG. (2012). *Koncepce financování sportu v České republice*.
<file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Koncepce%20financov%C3%A1n%C3%AD%20sportu%20v%20%C4%8Cesk%C3%A9%20republice.pdf>
- KPMG. (2014). *Analýza trhu sázkových společností v ČR a ve světě ve vazbě na podporu sportu*. https://www.olympijskytym.cz/files/documents/90d8_loterijni-trh-doporuceni-kpmg-prezentace-21-03-2014.pdf
- KPMG. (2018). *Koncepce financování sportu v České republice (2017)*.
https://www.olympijskytym.cz/files/documents/1652689961_koncepce-financovani-sportu-v-cr-2017.pdf
- Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing. CSR a Sponzoring*. Grada Publishing.
- Kunz, V. (2019). *Podpora profesionální sportu ze strany podniků v České republice*. ACTA UBIVERSITATIS MATTHIAE BELLII series Environmental management.
<http://doi.org/10.24040/actaem.2019.21.1.6-14>.
- Lenikusová, J. (2016). *Loterie jako nástroj financování sportu na obecní úrovni*. [Bakalářská práce, Masarykova Univerzita]. Infoemační systém Masarykovi Univerzity.
<https://is.muni.cz/th/lyuvc/BP.pdf>

- Loterie pro sport. (n. d.) *Loterie pro sport*. Český olympijský tým.
<https://www.olympic.cz/loterie/>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (n.d.). *Koncepce podpory sportu 2016-2025*.
<https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
- Národní sportovní agentura. (2021, 16. dubna). *Definice profesionálního sportovce*.
<https://agenturasport.cz/definice-profesionalniho-sportovce/>
- Národní sportovní agentura. (n.d.) *Evropská Unie*. <https://agenturasport.cz/evropska-unie/>
- Národní sportovní agentura. (n.d.). *Erasmus+*. <https://agenturasport.cz/erasmus-plus/>
- Národní sportovní agentura. (n.d.). *Resortní sportovní centra*.
<https://agenturasport.cz/resortni-sportovni-centrala/>
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., Válková, H. (2016).
Management, marketing a ekonomika sportu. Masarykova Univerzita.
- Novotný, J., (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Pakosta, M., (2017, 9. května). *Plán rozvoje a financování volejbalu 2017-2021*. [Prezentace].
[https://www.cvf.cz/rs2/mm/doc/clanky/financov%
c3%81n%
c3%8d%
e2%94%
9c%
c5%
b9_volejbalu_mp.pdf](https://www.cvf.cz/rs2/mm/doc/clanky/financov%c3%81n%c3%8d%e2%94%9c%c5%b9_volejbalu_mp.pdf)
- Pavlas, T., Jiříček, P., Kloboučková, S. (2021). *O co se hraje ve sportu?*. Transparency international. <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/2021/01/Analyza-planu-podpory-sportu-s-ohledem-rovnost-zen-a-muzu.pdf>
- Sekot, A., (2008). *Sociologické problémy sportu*. Grada Publishing.
- Skála, P., (2022, 1. února). *Sportovní kluby drtí náklady na provoz a údržbu sportovišť. Finance na energie chybí*. Sportovní listy. <https://www.sportovnilisty.cz/sportovni-kluby-drti-naklady-na-provoz-a-udrzbu-sportovist-finance-na-energie-chybi-vsem/>

- Tomášek, J. (2012). *Územní diferenciacie návštevnosti sportovních akcí v české republice*. [Bakalářská práce, Univerzita Palackého v Olomouci]. Theses.cz – Vysokoškolské kvalifikační práce.
https://theses.cz/id/m21h3h/Uzemni_diferenciacie_navstevnosti_sportovnich_akci_v_Ceske.pdf
- Večerka, J., (2021, 12. února). *NSA představila kritéria financování sportovních svazů pro rok 2022*. Národní sportovní agentura. <https://agenturasport.cz/nsa-predstavila-kriteria-financovani-sportovnich-svazu-pro-rok-2022/>
- Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2022, 7. května). *Výpis ze spolkového rejstříku. Kladno volejbal cz, z.s., L 26145* vedená u Městského soudu v Praze.
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=762787&typ=PLATNY>
- Veselá, K. (2015). *Sportovec jako předmět mezinárodního obchodu a geneze jeho ceny*. [Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze]. Digitální repozitář Univerzity Karlovy.
<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/93297/150038354.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weiss, T., (2022, 30. března). *Sněmovna schválila nový rozpočet s deficitem 280 mld. Kč, o 97 mld. Kč menším než plánovala minulá vláda*. Ministerstvo financí České republiky.
<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/snemovna-schvalila-novy-rozpocet-s-defic-46455>
- Zákon č. 115/2021 Sb., o podpoře sportu. (2001). Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. <https://www.msmt.cz/file/50964/>
- Zákon č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) (2000).
<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49515/1/2>
- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví (1991). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Dotační výzvy	16
Tabulka 2: Alokace odvodů z loterií.....	22
Tabulka 3: Soutěže v jednotlivých kategoriích v sezóně 2021/2022.....	39
Tabulka 4: Celkové příjmy vybraného volejbalového klubu	41
Tabulka 5: Příjmy z dotací města Kladna	43
Tabulka 6: Finance od Českého volejbalového svazu	44
Obrázek 1: Zdroje financování sportu v České republice	10
Graf 1: Podíl jednotlivých subjektů na financování sportu (2007-2011)	18
Graf 2: Struktura finančních zdrojů sportovních klubů	23
Graf 3: Příjmy klubu 2015/2016	50
Graf 4: Příjmy klubu 2016/2017	50
Graf 5: Příjmy klubu 2017/2018	51
Graf 6: Příjmy klubu 2018/2019	52
Graf 7: Příjmy klubu 2019/2020	52
Graf 8: Příjmy klubu 2020/2021	53
Graf 9: Příjmy klubu 2021/2022	53
Graf 10: Příjmy	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Přepis rozhovoru	73
-----------------------------------	----

Příloha I – Přepis rozhovoru

Předseda kladenského volejbalového klubu

Kdo se v klubu stará o finance?

Máme různě zdvojené až ztrojené funkce a mimo to máme externí účetní, daňovou poradkyni a právníka. O přehled financí se stará pozice generálního koordinátora. Zakoupili jsme si na to také systém KIS. Když do něho trenéři zadávají údaje, tak nám pomáhá hlídat komunikaci s trenéry, rodiči i dětmi, ale také placení příspěvků. V době covidu to moc nefungovalo, ale od příštího roku to chceme už takto nastavit, protože protož systém umí posílat rodičům i upozornění, že nezaplatili atd. Chceme si to tím zjednodušit. Hlavní finance, ale hlídá generální koordinátorka. Nemáme na to vyloženě stálou účetní, co se týče těchto věcí tak pro nás pracují externí pracovníci. Částečně hlídají finance pro jednotlivá družstva i trenéři. Ti s námi konzultují, co si mohou dovolit, kde mohou bydlet během turnajů nebo jestli mají jet z turnaje zpátky na otočku. Výhoda je, že některé naše týmy hrají středočeský kraj, tím pádem nám odpadají náklady na hotely a stravování, protože soupeři jsou tady v okolí. Snažíme se mít náklady pod kontrolou i v “áčku”. Pokud to není něco vyloženě nutné, tak se to snažíme sekat.

Jaké jsou hlavní příjmy do vašeho rozpočtu?

První roky se rozpočet dělil v podstatě na třetiny. Třetinu tvořily dotace, příspěvky a programy na mládež i dospělí od města. Druhou třetinou byli sponzoři, které nám doporučili lidé z města a třetinu partnerů jsme si sháněli sami. Nejhorší příspěvek od města byl v roce 2020/2021, kdy nás zkrouhli úplně na všem. V letošní sezóně máme naopak příslib dotací dohromady na mládež a na dospělí až 8 mil. Je to rozdělené zhruba 3 miliony na mládež a 5 mil. na dospělí.

Existuje tzv. de minimis, což je nařízení Evropské unie o dotacích, ve které se udává maximální výše dotace. Po dotazování v Bruselu město zjistilo, že si může navíc od nás kupovat reklamu.

Dotační programy jdou přes zapsaný spolek, na který mají hráči licenci a je na něj vydaná i klubová licence, ale sponzoři chtějí jít přes s.r.o. S.r.o využívá utkání jako reklamu zapsaného spolku a za to mu dává peníze.

Jsme asi klub, který má jednu z největších podpor města. Ve městě funguje i hokejový a florbalový klub, kteří se snaží být hodně profesionální, takže shánějí hodně partnerů. Tady v Kladně by sport bez podpory města nešel dělat.

Nám zůstali z velkých partnerů GZ media, Rebuy stars a Neumann. Po koronaviru nás hodně menších sponzorů opustilo. Dříve pro nás byl ale partner i ten, kdo dal např. 5000 Kč na turnaj dětí.

Na příští sezónu budu kontaktovat ČSAD Kladno, ITES a AVE. Postupně ale sponzoři u nás ve městě ubývají a hlavním partnerem se tak stává město.

Jakou roli hrají v rozpočtu členské příspěvky?

Všechny kladenské sporty mají zlevněné nájmy od města. Pro nás je to významná pomoc. Ale my se sem nevejdeme, takže musíme chodit i na střední školy a to je drahé. Jedna malá tělocvična stojí přes 500 Kč, což vyjde podobně jako tři kurty ve velké hale. Navíc máme i hodně trenérů.

Členské příspěvky jsou okolo 1 400 000 Kč za sezónu. To je 140 000 Kč za měsíc a jen za trenéry platíme asi 160 000 Kč na měsíc. Tudíž členské příspěvky nepokryjí ani náklady na trenéry, ani náklady na nájem.

NSA poskytuje dotace na mládež, díky kterým jsme za minulý rok dostali 680 000 Kč. To se vypočítává přesně podle vzorečků. např. podle počtu dětí atd. Většina klubů tedy často sbírá hodně dětí i za cenu toho, že by pak nechodili. Členské příspěvky a dotace nám dohromady poskytnou zhruba 2 100 000 Kč na mládež. To je 210 000 Kč na měsíc. To nám stejně nepokryje náklady za trenéry a nájem. K tomu vznikají ještě náklady na zápasy, kdy klub platí dopravu, někdy ubytování, startovné atd. A případně ještě pomáháme s dresy a vybavením. Museli bychom mít tak dvojnásobné příspěvky, aby to stačilo na pokrytí nákladů. Ale už teď, když platí někteří rodiče 3000 Kč za půl roku, tak jsou z toho nešťastní.

My jsme výrazně levnější, než je třeba hokej. Tam platí někdy i 3000 Kč za měsíc. Ale zase ty rodiče to prostě nedají. 3000 Kč za půl roku je pro zatím asi maximum. Pomáháme jim s placením dresů a když jedou na utkání, tak platíme dopravu. K tomu platíme polovinu nákladů na stravování a ubytování a druhou půlku hradí rodiče. To není v Kladně obvyklé, protože v některých sportech v Kladně musí rodiče hradit vše sami. Ale bohužel tím pádem naše členské příspěvky nemají šanci pokrýt náklady.

Zvyšovali se příspěvky postupem let?

My jsme měli dříve příspěvky trochu nižší než holky a beach, takže když jsme se spojovali, tak jsme v sezóně 2019/20 trochu zvedli příspěvky klukům. Nechtěli jsme ale nějak drasticky. Na druhou stranu jsme zase navýšili počty tréninků a také odbornost trenérů. Pravidelně

začnou mladší kategorie spolupracovat s kondičními trenéry, fyzioterapeuty a s lidmi, kteří jsou zaměřeni na atletiku. Chceme jim zajistit plavání jednou týdně. A to všechno něco stojí. My nemáme bohužel extraligy v mladších kategoriích, takže nedostáváme podporu od svazu jako např. resortní sportovní centra. Tím že se snažíme navyšovat odbornost, tak se nám z trenéra, kterému platíme 150 Kč/h, stane trenér, který požaduje 20 000 Kč měsíčně. Tím nám náklady postupně narůstají.

Jaké dotační programy využíváte?

Dotace využíváme z výzvy Můj klub od NSA. Od středočeského kraje dostáváme dotace z programu Podpora vrcholového sportu a pak od města. Na kladně je stejně asi jako jinde rada pro sport a volný čas. Tam podáváme žádosti na vrcholový sport a žádosti na děti. Jsou schopni i vypsát nějakou pomoc, když je se koná mimořádná událost. Např. když tady měla mít kvalifikaci reprezentace kadetek, tak měl klub dostat mimořádnou částku.

NSA má hodně programů na úpravy sportovišť, ale my tím že nejsme majitelé, tak na to nemáme nárok. Majitelem jsou sportovní areály města Kladna, které jsou zřízeny městem Kladnem. My ale nemůžeme žádat o lepší osvětlení, šatny atd., protože nejsme majitelé.

Ve středočeském kraji jsou dohromady 4 volejbalové kluby. S námi to je Odolena Voda, Příbram, která má velmi rozšířenou mládež a pak mají rozšířenou mládež i v Benátkách, kde budou mít nově extraligu. Takže my se tady příspěvky středočeského kraje dělíme čtyři. Nejsme na tom jako třeba Budějovice, které mají celé Jižní Čechy nebo Liberec. Jsme na tomhle trochu bitý.

Jak podporuje finančně klub ČVS?

Víme o tom, že ČVS nějakou podporu na mládež dává, ale až letos se na to budeme snažit dosáhnout. U nás se mládež totiž teprve rozjíždí. Letos nám starší žáci vyhráli mistrovství republiky a udrželi jsme si i extraligu kadetů.

Teď se přebudovávají soutěže. Dříve byly kadetky/ti, juniorky/ři, od teď se z toho stane U18, U20 a U22. My budeme mít zřejmě příští sezónu dvě extraligy, takže bychom podle starých pravidel dosáhli na nějakou podporu. Tím, že se ale soutěže rozšířili ze dvou na tři kategorie, tak se budou upravovat i podmínky pro dosažení podpory. V tuto chvíli zatím nevíme, jak to bude, ale podpora na mládež není tak velká.

Kdybychom měli dostatek hráčů a hráček (což už teď máme), kdybychom měli všechny soutěže, kdyby těmi soutěžemi byly extraligy, a když se dělají pravidelně trenérské schůzky a vyplňují se výkazy atd., tak pak svaz klub podpoří. Ale my jsme tohohle zatím nedosáhli.

Máme smlouvu s ČVS o společném postupu. Tím, že UNIQA sponzoruje ČVS a my máme na našich zápasech reklamu UNIQA, tak dostáváme asi 150 000 Kč za sezónu a prize money za umístění. Když ale nevyhrajeme první tři místa tak je částka dost malá.

My máme nastavené, že hráči mají ve smlouvách podrobně rozepsané prémie a když skončíme na medailových místech, tak peníze za umístění od svazu padnou na bonusy. Kolikrát musíme ještě doplácet.

ČVS nám pomáhá především tím, že nám platí televizní přenosy, propagační akce a rozhodčí. To je výrazná pomoc. Na utkání máme ale navíc hlasatele, zapisovatele, prodavače lístků a pořadatelskou službu. Většinou to, co se vybere na vstupném skoro nestačí na tyhle náklady.

Ta pomoc od ČVS je poměrně velká, řádově na to mají vymezeno 30 mil. Kč. na celou extraligu, takže to nám uleví.

Jak se podíly na příjmech prodej vstupenek?

Snažíme se vyjít vstříc promoakcemi menším klubům v okolí, jako jsou Tuchlovice, Kralupy, Králův dvůr atd., které nám sem posílají i své děti. Také volejbal 4+2 a všichni beachaři mají volný vstup.

Máme na zápase cca 500 diváků ale platí nám z toho pouze cca 150 diváků. V play-off jezdí více fanoušci i od soupeřů. Náš problém je kapacita míst na sezení, která je 500. V play-off pak můžeme přidat rozkládací tribunu, ale to se nám vůbec nevyplatí, protože když se přidává takové zařízení, jako je tribuna, tak jedno místo vychází na náklady 150–200 Kč. My máme lístek za 100 Kč, takže to ještě dotujeme. Ale zase nechceme lidi naštvat, tím že bychom zvýšili ceny na play-off. Dá se stát i na ochozu, kde je necháváme vstupné za stejnou cenu. Na play-off bývá hala plná 500 lidí na sezení a 500 na stání.

Co nabízíte sponzorům v rámci spolupráce?

Mimo reklam v hale, publikování na webu a reklamy na dresech nabízíme sponzorům i tzv. injektáž v online přenosech. Když je TV přenos, tak je dostaneme do přenosu pomocí led bannerů a také injektáže. Ta je ale pouze asi pro 5 sponzorů nejde tam dát každého. My jsme si pořídili i led obrazovku, abychom na ní mohli pouštět klipy partnerů. Dále jsou sponzoři uvedeni v programech na utkáních a v tiskovinách, co vydává svaz.

Nabízíte sponzorům i nějaká další protiplnění mimo reklamy?

Snažíme se nabízet promo akce jako např. turnaj dvojic s hráči „A“ týmu. Pravidelně děláme promo akce v obchodním centru. Zde je moderátor, kluci se podepisují lidem atd. Zájem o to mělo do jen Rebuy stars casino, jinak se to moc nechytá. My jsme schopný jim i zorganizovat turnaje ve futsale atd., ale oni to moc nevyužívají. Nemá to pro ně takový efekt, jelikož naši hráči nejsou takové hvězdy, aby s nimi někdo natáčel reklamu.

Sponzoruje se i mládež?

Na dětských dresech jsou hlavní partneři také uvedeni, abychom je propagovali. Snažíme se i na dětské zápasy pouštět led obrazovku a led bannery, ale efekt je malý. V mládeži spíš platí, že když je nějaký rodič ochoten tak např. zaplatí celému týmu mikiny. Finanční příspěvky nikdo neposkytuje.

Jak se vyvíjela členská základna?

V prvním roce bylo 25 dětí, postupně se rok od roku přidávalo tak 20 kluků a ustálilo se to na 100. S připojením holek v sezóně 2019/2020 vzrostla členská základna o 150 holek na šestkovém volejbalu a min., dalších 80 na beachi. Od této sezóny (2021/2022) máme již kompletně fungující mládež i včetně beachvolejbalu. Bohužel je trend hlavně u holek, že končí již po kadetkách. Odejdou na střední školu do Prahy a rozutečou se. Na beachvolejbalu se to hodně mění. Máme beach částečně i jako akademii. Pokud některým dětem nejde šestkový volejbal, tak je pošleme na kroužky beache a čekáme, jestli se někdo z nich nezlepší. Problémem je, že je na bechi hodně příchozích a kvalita klesá dolu. Budeme muset vytvořit více skupin. Stále se nám postupně rozšiřují jak dívčí tak i chlapecké kategorie a nabíráme i trenéry, takže musíme vynakládat více financí do mládeže.

Získává klub finance také z merchandisingu?

Vlastní merch necháváme vyrábět, protože víme, že to bude někdo nosit a bude vidět naše reklama. My spolupracujeme s firmou Merch, která je místní a ta nám vyrábí hlavně dresy. Jako designér u nich pracuje jeden z našich smečarů, takže to je skvělá věc i pro PR.

Když nám přijdou např. trička a my pak rozpočítáme fakturu i s dopravou a všemi náklady, tak nám vyjde, že jedno tričko nás stojí 448 Kč. Cenu máme nastavenou na 450 Kč, takže nevyděláme v podstatě nic. A takhle podobně je to i třeba s mikinami, které si necháváme vyrábět od firmy Mizuno a necháváme na ně přidělat ještě logo klubu. Příkladem je, když

jsme nechali objednat mikiny a rodiče nebyli ochotni za ně zaplatit více jak 500 Kč. Když nám přišla faktura, zjistili jsme, že mikiny nás stály 540 Kč /ks. Rodiče pak tedy museli doplácet. My na tom nic nevyděláme.

Takže všechny tyhle věci máme spíš jen proto, aby byla vidět naše značka. Ve městě je vidět na dálku, že se jedná o dítě z našeho klubu. Mají batůžky, kšiltovky, ponožky, mikiny a trička. Děti si to kupují, my na tom v podstatě nic nevyděláme, ale bereme to jako propagaci. Často to používáme i jako ceny za soutěže nebo odměny za výkon. Zatím je jediným cílem merchendingu, aby v tom chodili děti i dospělí a dělali nám reklamu.

S tou firmou Merch jsme začínali už v na začátku (2015/2016), ale jakmile si udělali trochu jméno, tak začali spolupracovat i s Karlovy vary, protože vyhrávají, dále s Třincem hokej a českým volejbalovým svaz. Pro ně jsme už druhořadí. Třinec hokej si objedná 5000 dresů pro fanoušky a my máme poptávku 30, takže jsme pro ně nezajímavý. Někdy děláme balíčky, do kterých dáme více produktů, které nás stojí např. 2500 Kč a dětem to prodáme za 1500. Klub ještě doplácí 1000 Kč, v podstatě za to, aby v tom děti chodily. Musím ale říct, že v hale nevidím v podstatě nikoho oblečeného v ničem jiném než v našem merchi.

Jaké jsou současně hlavní sportovní a ekonomické cíle klubu?

Sportovním cílem je, aby ženský hráli minimálně první ligu. Bude ale záležet na reakci města. Pokud by se město postavilo proti tomu abychom měli extraligu, tak to nebude možné. Kdyby bylo pro, tak bychom se pokoušeli postoupit až do extraligy. Momentálně jsme v druhé lize a plán je postoupit hned do první ligy, protože úroveň, finanční náklady i nároky na hráčky a trenéry jsou v obou ligách hodně podobný.

Tím, že v chlapech i ženských budeme mít vzory pro děti, tak by mládež měla vidět před sebou cíl a mít větší motivaci. Potřebovali bychom pro děti ještě nějaký vzor v beachi.

Co se týče ekonomických cílů, tak já bych rád našel partnery klubu, kteří by byly stálejší a pokrývaly větší část rozpočtu, aby to nebylo jen na městu. Sháníme usilovně fyzioterapeuty, specialisty na plavání, na atletiku, aby byl záběr širší pro děti. Spolupracujeme i s mentálním koučem. Jeho úkolem je starat se o „ačko“, mládež a samotného předsedu.

Rád bych byl abychom byli ústředním bodem pro všechny odnože volejbalu. Přes covid jsme přestali dělat mini volejbal základních škol, což bylo vyloženě pro děti, který volejbal ještě nehráli. Pořádaly se série turnajů, které byly dotované a měli jsme na to sponzora. Podporujeme i 4+2, tím že jim pomáháme materiálně a s pronájmem haly. Ale snažíme se je i zatáhnout do klubového chodu, zveme je na utkání a na akce.

Rádi bychom k sobě přimkli i ostatní volejbalové kluby z okolí Králův dvůr, Rakovník, Tuchlovice, Kralupy. Snažíme se je kontaktovat a vymýšlet společné turnaje nebo jednodenní kempy. Menší kluby k tomu mají zatím poměrně nedůvěru.

Zhodnotil byste prosím, jaké jsou silné a slabé stránky klubu a případné hrozby a příležitosti?

Jsme více rodinný prostředí přístupem. Když jsme zkoumali, jak se chovají a co dělají nejsilnější kluby, tak naši hráči si nemůžou stěžovat, že by o ně nebylo postaráno. Naopak my jsme v některých sezónách měli až třeba 15 lidí, kteří se motali jen kolem áčka. Tím myslím od trenérů, přes manažery, technický vedoucí až po fyzioterapeuty a maséry. Museli jsme to teď trochu zkrouhnout, ale zázemí tady mají hráči dobrý. Jsou tady výborné podmínky, spousta sportovišť v okolí, tři posilovny. Naši hráči mají umožněný vstup do aquaparku, kde je sauna, pára bazén, vířivky. Z šatny dokážou projít rovnou do regenerace. Dohodli jsme se s firmou mizuno, takže máme merch na oblečení + mají zajištěné tejpky, výživu. Co jsme se dozvídali od hráčů, co prošli zahraničním angažmá a byly v zahraničí ve výborných klubech., tak my máme i na úrovni zabezpečení, co se týče bytů, snažíme se zařídit, aby byly v dosahu, jsme schopni zařídit i stravování. Někteří využívají služební auta, jedeme trochu modernu, že si je sharujou. Jsme schopni jim pomoci i s dalšími věcmi.

Co nás může ohrozit je, kdyby zvítězila politická strana, která nepodporuje sport. Některé politické strany prostě nemají sporty rádi. Ale to by postihlo asi více sportů v Kladně.

Problémem jsou určitě finance, rozpočet 9-10 mil. je hezký, ale to má více klubů. Ty nejlepší, se kterými se mi snažíme hrát o medaile, mají rozpočet cca. přes 20 mil. Dvakrát i víckrát tolik. Když se u nás nějaký hráč ukáže v dobrém světle, tak je poměrně pravidlem, že dostane lepší nabídku, tak ho od nás odlákají pryč.

Co se týče celého klubu, tak nebezpečí vidím spíš u kluků. Málo kluků je ochotno hrát volejbal a vůbec obecně děti málo tíhnou ke sportu. Jsou naučeni trávit čas jinak než, aby si huntovali tělo. Snažíme se doplňovat pomůcky od trenažerů na smeč, na blok, přes děla, bosy, overbaly, švihadla. To všechno je tady k dispozici, aby to bylo zajímavější. Nevýhoda volejbalu ale je, že si ho pořádně zahrají až okolo 15 let, tak aby to vypadalo na úrovni. Kdežto ostatní sporty, florbal třeba, tak když si malý kluk vezme v 6 letech hokejku, tak za chvíli to už umí. Je to boj s ostatními sporty, ale i s leností a toule dobou.

Doufám, že nás neohrozí to, že svaz vymýšlí omezení cizinců v naší lize. To si myslím, že je jasný krok dozadu. Česká liga šla nahoru a týmy, co hrají evropské poháry, se začínají trochu

prosazovat. Kdyby se to omezilo jen na české hráče, tak ty ve volejbale mužů momentálně nejsou a myslím si, že by to lidi míň bavilo, tím by bylo zase míň příležitostí sehnat partnery a sponzory a míň by to bylo vysílané v TV a šlo by to do kopru prostě.

Příležitostí je, že se snažíme lidi naučit to, že to jako rodinné prostředí. Rozhodli jsme se, že jsme se zaplatit našim náctiletým volejbalistům, volejbalistkám a bechařům trenérské kurzy a kurzy rozhodčí. Abychom je navedli k tomu, že by u sportu zůstali i kdyby se z nich nestali vrcholový hráči. Rozhodli jsme se také že zaplatíme i B týmy mužů a žen, přesto že nás to stojí finance navíc. Aby děti, co neuspějí až do té výkonnostní špičky, mohli u sportu zůstat. U se nám tady objevují první šikovný holky a kluky, co začínají u nás trénovat, dělat rozhodčí nebo zapisovatele na utkáních. Tohle vidím jako příležitost, že by zůstali v nějaké komunitě a dohromady by to byl svět, kde se nefauluje, musí se spolupracovat, a kde je k něčemu vychováme. Kdyby to tak bylo, bylo by to fajn.