

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra tělesné výchovy

Diplomová práce

Porovnání fungování profesionálního a amatérského fotbalového klubu

Compare the functioning of professional and amateur football
club

Autor práce: Bc. Ondřej Kolísek

Studijní obor: TV - ZSV

Vedoucí práce: PaedDr. Ladislav Pokorný

Rok: 2011

Bibliografický záznam:

Kolísek, Ondřej. *Porovnání fungování profesionálního a amatérského fotbalového klubu*.

Praha: Karlova Univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra Tělesné výchovy, 2011,
8 kapitol, 89 stran

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Ladislav Pokorný

Anotace:

Diplomová práce *Porovnání fungování profesionálního a amatérského fotbalového klubu* se zabývá fungováním klubů nejpoblárnějšího sportu světa – fotbalu, a zejména jejich komparací. V práci je zpracována teoretická část v podobě krátké historie tohoto sportu, vymezením podmínek pro existenci klubu a rozdělením fungování klubu na jednotlivé složky. V druhé praktické části práce se sleduje, pomocí výzkumu, fungování konkrétních fotbalových klubů v ČR.

Annotation:

The diploma thesis *Compare the functioning of professional and amateur football club* deals with functioning of clubs of the most popular sport in the world – football, al mou thein comparing. In the thesis are the theoretical part - short history of this sport, determinating conditions of the existence of a club and division of functioning of a club on individual components worked up. Second part of the thesis monitors, via research, the functioning of concrete football clubs in the Czech Republic.

Klíčová slova:

fotbal, klub, fungování, vedení, hráč, Českomoravský fotbalový svaz

Keywords:

Football, club, functioning, management, player, Czech and Moravian football association

Prohlašuji, že tato diplomová práce je mým autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Všechny zdroje, prameny a literaturu, které jsem při vypracování používal, řádně cituji s uvedením úplného odkazu na příslušný zdroj.

V Praze dne 17. 06. 2011

.....

Bc. Ondřej Kolísek

Poděkování

Chtěl bych velmi poděkovat vedoucímu diplomové práce PaedDr. Ladislavu Pokornému za jeho osobní přístup a odborné rady, které mi pomáhaly napsat tuto práci. Dále bych chtěl velmi poděkovat představitelům fotbalových klubů Bohemians 1905, SK Horní Měcholupy a SK Ohnivec Městečko za poskytnutí informací, zpřístupnění klubových prostor a věnovaný čas.

Obsah

1 Úvod	7
2 Problémy, cíl, úkoly práce	9
Problémy práce:	9
Cíl práce:	9
Úkoly práce:	9
3 Teoretická část	10
3.1 Historie Fotbalu.....	10
3.1.1 Vznik fotbalu	10
3.1.2 Fotbal na našem území	11
3.2 Legislativa fotbalu	13
3.2.1 ČMFS	13
3.2.2 Vznik klubu.....	16
3.2.3 Zánik klubu	17
3.2.4 Profesionální klub	18
3.3 Fotbal jako komerční sport	19
3.4 Klub	20
3.4.1 Vedení klubu	20
3.4.1.1 Profesionální klub	20
3.4.1.2 Amatérský klub	22
3.4.2 Financování klubů.....	23
3.4.2.1 Financování profesionálních klubů	23
3.4.2.2 Financování amatérských klubů.....	25
3.4.4 Hráčský kádr.....	29
3.4.5 Zázemí klubů	33
4 Hypotézy	36
5 Výzkumná část	37
5.1 Použité metody výzkumu.....	37
5.2 Aplikace použitých metod	38
6 Výsledky výzkumu	40
6.1 Výsledky komparace klubů dle pozorování a analýzy dokumentů.....	40

6.1.1 Legislativa.....	43
6.1.2 Důležitost aspektů.....	43
6.1.3 Vedení klubů.....	45
6.1.4 Zázemí klubů	46
6.1.5 Hospodaření klubů.....	56
6.2 Výsledky dotazníků	66
6.2.1 Výsledky dotazníků profesionálních fotbalových klubů.....	66
6.2.2 Výsledky dotazníků amatérských fotbalových klubů	74
7 Diskuze	78
8 Závěry.....	82
Seznam použitých informačních zdrojů.....	84
Seznam obrázků.....	86
Seznam tabulek.....	88
Seznam příloh	89

1 Úvod

Jako téma pro svoji diplomovou práci jsem si vybral *Porovnání fungování profesionálního a amatérského fotbalového klubu*. Fotbal hraji již osmnáct let a za svou kariéru jsem prošel několika kluby ať už na výkonnostní, nebo vrcholové úrovni. Fungování samotného klubu šlo vždy mimo mě, vždy jsem se staral jen o svůj výkon a sportovní stránku věci. Avšak v poslední době, kdy se ve světě projevila ekonomická krize a všechny sporty jí byly přímo zasaženy, nejen fotbalové kluby, mě začalo zajímat, jak klub vlastně funguje, co vše musí zařizovat, jaká vede jednání, jak a kde shání finance a podporu pro své fungování, apod. A nedávný případ fotbalové Slavie ukázal, že i sportovně a ekonomicky úspěšný tým se může díky špatnému fungování dostat velmi rychle do existenčních problémů. V tom vidím aktuálnost tohoto tématu a zároveň pro mě jako studenta sportovního zaměření na pedagogické fakultě, pomůže práce nahlédnout do konkrétní sportovní činnosti a praxe. To osobně shledávám jako veliký přínos, protože za pět let studia, několik povinných pedagogických praxí a jednoho roku vyučování na základní škole jsem sám zkušenostmi došel, že teorie je dobrý základ, ale praxe je nenahraditelná. S postupným věkem jsem se také dostal do situace, že již vím, že hraním fotbalu se živit nebudu a proto mě začíná do budoucna práce v realizačním týmu sportovního oddílu, v podobě trenéra, nebo ve vedení klubu, jako manažera, zajímat.

Chtěl bych vypracováním tohoto tématu případným čtenářům práce poukázat na náročnost a specifika fungování fotbalového klubu po stránkách legislativních, ekonomických, personálních, zjistit základní předpoklady pro úspěšné fungování klubů, a jejich porovnání na profesionální a amatérské úrovni, což bude i jedním z cílů této diplomové práce.

V práci bych chtěl využít četby odborné literatury a zdrojů, které se touto problematikou zabývají, svých vlastních poznatků, znalostí a zkušeností, které jsem za svou kariéru nasbíral, a v neposlední řadě to dle mého názoru nejdůležitější a

nejvýznamnější pro tuto práci, a to reálné informace od fotbalových klubů ohledně jejich fungování, rozpočtů, práv a povinností, které jsou pro laickou veřejnost nedostupné, a k jejich zpřístupnění není jednoduché se dostat.

V teoretické části představím krátce fotbal, jeho historii a specifčnost a dále podrobně popíši podmínky existence fotbalového klubu, jeho založení, fungování, potřeby a význam rozpočtů. Představím všechny personální pozice a posty, jejich důležitost a funkci z pohledu klubu a okruhy činnosti, které jsou pro klub nejdůležitější.

Ve výzkumné části se pokusím zjistit od konkrétních profesionálních a amatérských klubů jejich praktické vedení, jak fungují, co potřebují k existenci, jaké mají složení rozpočtů - jak jsou financovány a jaké mají výdaje, na co kladou důležitost a zejména porovnat zda a jak moc se tyto atributy shodují či odlišují u profesionálních a amatérských fotbalových klubů.

2 Problémy, cíl, úkoly práce

Problémy práce:

- 1) Existuje legislativa, která upravuje fungování amatérských a profesionálních fotbalových klubů?
- 2) Jak fungují profesionální a amatérské fotbalové kluby?
- 3) Jak se liší vedení klubů u profesionálních a amatérských klubů?
- 4) Jak se liší zázemí profesionálních a amatérských fotbalových klubů?
- 5) Jak se liší financování a rozpočty profesionálních a amatérských fotbalových klubů?

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je představit, specifikovat a porovnat konkrétní činitele, které fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů ovlivňují, a zmapovat a porovnat základní předpoklady pro úspěšné fungování profesionálních i amatérských fotbalových klubů v praxi a ekonomickou situaci klubů s ohledem na jejich financování a složení rozpočtů.

Úkoly práce:

- 1) Z bibliografických, elektronických a lidských zdrojů zjistit teoretický základ problematiky fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů a v teoretické části práce tuto problematiku a její sounáležitosti představit.
- 2) Analýza pozorování a dokumentů.
- 3) Vytvoření dotazníků pro fotbalové kluby.
- 4) Na základě výsledků výzkumů stanovit relevantní závěry v souvislosti s cíli a hypotézami práce v oblasti komparace fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů.

3 Teoretická část

3.1 Historie Fotbalu

3.1.1 Vznik fotbalu

Fotbal je hra, která se vyvinula z míčových her, které provázely v různých obměnách všechny etapy lidského vývoje od období 3000 let před naším letopočtem, a tudíž patří neodmyslitelně po dlouhou dobu k lidské společnosti a její kultuře. První zprávy o náznacích tohoto sportu jsou z Číny, Řecka, Říma a území Májů a Aztéků. V průběhu dějin se různé varianty sportovních her s míčem objevovaly i v těch nejznámějších literárních dílech – Faidon od Platona, Král Lear od Shakespeara¹. *„Prvé zprávy o fotbalu ze středověku pocházejí z Francie, Itálie (středověké calcio je i dnešním oficiálním názvem pro fotbal v Itálii) a především z Anglie (již z roku 1313 je dekret zakazující „fotbal“ - boj o míč až několika stovek hráčů s cílem dopravit jej do některé městské brány“.*² Rozvoj novodobého fotbalu připomínající tento sport v dnešní podobě je datován na přelom 18. a 19. století v Anglii, kde se hrály různé varianty fotbalu s různými pravidly na středních soukromých školách. Z Anglie se fotbal šířil nejdříve do okolních ostrovních zemí – Skotsko, Wales, Irsko, dále pak do Evropy a poté postupně do celého světa. V roce 1904 byla založena mezinárodní fotbalová federace – FIFA (Fédération Internationale de Football Association). První mistrovství světa ve fotbale se uskutečnilo v roce 1930 v Uruguayi.

¹ Dle: Macho, Milan. *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: nakladatelství BRÁNA, 1999, str. 12 a 14

² Cit. dle: Votík, Jaromír. *Trenér fotbalu “B” UEFA licence*, Praha: nakladatelství Olympia, 2005, str. 12

3.1.2 Fotbal na našem území

První zmínky o fotbalu v českých zemích jsou na konci 19. století, kdy se fotbal hrál v cyklistických, studentských a veslařských klubech. První fotbalové utkání na našem území odehráli 15. 8. 1892 v Roudnici nad Labem fotbalisté veslařského klubu Český Athletic Club proti roudnickému Sokolu. Český fotbalový svaz vznikl v roce 1901 a roku 1922 byla Československá asociace fotbalu přijata za člena výše zmíněné FIFA.

Československý fotbal si za dobu své existence a účinkování v celosvětových soutěžích vybudoval velmi dobrou pověst a vybojoval řadu úspěchů:

- 1934 - 2. místo Mistrovství Světa v Itálii
- 1962 - 2. místo Mistrovství Světa v Chile
- 1976 - 1. místo Mistrovství Evropy v Jugoslávii
- 1980 - 1. místo Olympijské Hry v Moskvě

Na klubové úrovni nás nejvýrazněji reprezentovali Dukla Praha, Sparta Praha a Slovan Bratislava, který jako jediný československý klub dokázal vyhrát ceněnou evropskou trofej – v roce 1969 pohár vítězů pohárů.

Rozpadem Československé federativní republiky zanikla i jeho fotbalová asociace a vrcholným fotbalovým orgánem se pro samostatnou Českou Republiku stal Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS). I za krátkou dobu své existence již stihl český fotbal získat několik úspěchu na mezinárodní scéně:

- 1996 – 2. místo Mistrovství Evropy v Anglii
- 2002 – 1. místo Mistrovství Evropy hráčů do 21 let ve Švýcarsku
- 2004 – 3. místo Mistrovství Evropy v Portugalsku

V současné době je na území české republiky registrováno přibližně 4000 klubů, 580 000 hráčů a 11 000 hráček. Futsal, sport blízký fotbalu a jehož svaz je

součástí ČMFS, hraje dalších 34 000 hráčů, a rok od roku je stále populárnějším sportem. Jedná se totiž o akčnější a divácky atraktivnější sport. Oficiální zápasy fotbalu a futsalu pod hlavičkou ČMFS rozhoduje na 4000 rozhodčích a tréninkové procesy vede téměř 7000 trenérů.³

³ Dle Votík, J. - Zalabák, J. *Trenér fotbalu "C" licence*, Praha: nakladatelství Olympia, 2006, str. 9

3.2 Legislativa fotbalu

3.2.1 ČMFS

Hlavním organizátorem a představitelem fotbalu v České republice je Českomoravský fotbalový svaz (dále jen ČMFS). Jedná se o občanské sdružení vytvořené na spolkových demokratických zásadách, nezávislé na politických stranách a hnutích. ČMFS je pokračovatelem již dříve existujícího Českého fotbalového svazu a na území České republiky je právním pokračovatelem Československé fotbalové asociace.

Cílem činnosti ČMFS je pečovat o komplexní rozvoj fotbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky. Dále pak prostřednictvím činnosti ve fotbalových klubech vést mládež k pozitivním občanským postojům, zdravému způsobu života a zabraňovat, aby se stávala závislá na alkoholu a drogách.

Struktura mistrovských soutěží fotbalu v mužské kategorii:

- | | |
|------------------|--|
| Profesionální: | <ul style="list-style-type: none">• I. liga• II. liga |
| Neprofesionální: | <ul style="list-style-type: none">• česká a moravskoslezská liga• české a moravskoslezské divize• krajské přebory• I. A třída• I. B třída• okresní přebory (II. třída)• III. třída• IV. třída |

Nejvyšším orgánem svazu je valná hromada, která se schází pravidelně jednou za dva roky. Valná hromada volí předsedu svazu a ostatní členy výkonného výboru, členy odvolací a revizní komise a členy arbitrážní komise. Delegáti, kteří se valné hromady účastní, jsou zástupci klubů od první ligy až po okresní přebory. Ovšem zatímco každý klub z první ligy má svého delegáta, tak všechny kluby z jednotlivých okresů reprezentuje vždy pouze jeden delegát, čili platí, že čím nižší soutěž, tím méně delegátů v zastoupení.

Nejdůležitějším orgánem pro profesionální kluby, jimiž se tato práce zabývá, je ligové shromáždění, které je orgánem všech klubů I. a II. ligy. Tento orgán si vlastně řídí svoji činnost a rozhoduje o věcích týkajících se jí. Jde zejména o volbu předsedy a členů smírčí komise pro I. a II. ligu, rozdělení výnosů z prodeje audiovizuálních a reklamních práv profesionálních soutěží mezi kluby I. a II. ligy a zásady řízení profesionálních soutěží I. a II. ligy včetně jejich rozpisů a řádů.

Pro zabezpečení soutěží v Čechách - ČFL, české divize, dorostenecké a žákovské soutěže, soutěže žen, a pro zabezpečení obdobných soutěží na Moravě (MSFL, moravské divize, dorostenecké a žákovské soutěže, soutěže žen) jsou zřízeny Řídící komise ČMFS pro Čechy a Řídící komise pro Moravu.

Krajské fotbalové svazy jsou organizační součástí ČMFS a mají na starosti soutěže na úrovni krajů – krajský přebor, I.A třída, I.B třída, obdobné soutěže dorostenecké a žákovské, soutěže žen.

Okresní fotbalové svazy mají na starosti nejnižší fotbalové soutěže na úrovni příslušných okresů – okresní přebor (II. třída), III. třída, IV. třída.

Rozdělení krajů a okresů ve fotbalových soutěžích:

Středočeský (12) – Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha – východ, Praha – západ, Příbram, Rakovník.

Budějovický (7) – České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice, Tábor.

Plzeňský (7) – Domažlice, Klatovy, Plzeň – město, Plzeň – jih, Plzeň – sever, Rokycany, Tachov.

Karlovarský (3) – Cheb, Karlovy Vary, Sokolov.

Ústecký (7) – Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice, Ústí nad Labem

Liberecký (4) – Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Semily

Královéhradecký (5) – Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou, Trutnov.

Pardubický (4) – Chrudim, Pardubice, Svitavy, Ústí nad Orlicí.

Jihlavský (5) – Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč, Žďár nad Sázavou.

Brněnský (7) – Blansko, Brno – město, Brno – venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov, Znojmo.

Olomoucký (5) – Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk.

Ostravský (6) – Bruntál, Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava, Ostrava.

Zlínský (4) – Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín, Zlín.

Zvláštním případem je hlavní město Praha. Pražský fotbalový svaz je organizační součástí ČMFS, a dle jeho stanov má právní subjektivitu na úrovni jak krajského, tak i zároveň okresního fotbalového svazu.

3.2.2 Vznik klubu

Postup při přijímání klubů do ČMFS a způsoby organizačních změn v klubech upravuje Organizační směrnice pro činnost členských klubů Českomoravského fotbalového svazu. Stanovuje pravidla pro převod členských práv, slučování a rozdělování klubů a důsledky plynoucí z toho pro účast jejich družstev v soutěžích, i včetně důsledky plynoucí ze zániku klubů. Členy svazu se mohou stát kluby, které jsou občanskými sdruženími nebo obchodními společnostmi anebo jinými právníckými osobami. O přijetí za člena rozhoduje Výkonný výbor ČMFS na základě písemné přihlášky a předložení stanov, či jiného zakládacího dokumentu. Přihláška do ČMFS obsahuje prohlášení uchazeče o členství, že vstupuje do ČMFS dobrovolně, zavazuje se zejména dodržovat Stanovy a ostatní předpisy ČMFS a podřizovat se rozhodnutím orgánů ČMFS. Přihláška musí obsahovat doporučení uchazeče okresním fotbalovým svazem a musí k ní být přiložen doklad o tom, že uchazeč je právníckou osobou (stanovy potvrzené ministerstvem vnitra, výpis z obchodního rejstříku). Nový člen je vzat do ústřední registrace a je mu přiděleno identifikační číslo platné v rámci ČMFS. Rozhodující znaky právní identifikace klubu tvoří jeho název a sídlo. Se změnou sídla a názvu klubu musí vyslovit souhlas Výkonný výbor ČMFS. Družstva klubu ve všech věkových kategoriích jsou povinna startovat pod jedním, pro všechny společným názvem, pod kterým je klub registrován u Ministerstva vnitra ČR nebo zapsán v obchodním rejstříku. Tento název je oficiálním názvem klubu a musí být uváděn v přihláškách do soutěží, ostatních dokladech klubu a v registračních průkazech všech hráčů klubu. Název klubu lze změnit v letní přestávce do 31.7. po podání přihlášky, v zimní do 28.2., přičemž je klub povinen dodat doklad všem orgánům řídící soutěže všech družstev, která jsou v klubu zařazena. Klub musí také zabezpečit výměnu registračních průkazů všech hráčů.

Jedním z hlavních úkolů registrovaného fotbalu v rámci ČMFS je fungování mládeže a proto se legislativa i při vzniku klubů věnuje fungování mládeže. Je přesně vymezeno kolik minimálně mládežnických družstev musí mít fungující klub v konkrétních soutěžích dospělé kategorie.

Gambrinus liga – 8 mládežnických družstev

II. liga – 6 mládežnických družstev

ČFL a MSFL – 5 mládežnických družstev

Divize – 4 mládežnická družstva

Krajské přebory – 3 mládežnická družstva

I.A třída – 2 mládežnická družstva

I.B třída – 1 mládežnické družstvo

V případě nesplnění této podmínky dostane klub kompenzační poplatek v řádu desetitísiců korun podle stanovených tabulek za každé nepřihlášené družstvo mládeže nebo družstvo, které nedokončí svou soutěž. Počet mládežnických klubů v soutěžích ovšem nesmí klesnout pod polovinu výše zmíněné minimální hranice (s výjimkou I.B třídy), jinak by družstvo v dospělé kategorii vůbec nemohlo být zařazeno do své soutěže.

3.2.3 Zánik klubu

Členství klubu v ČMFS zaniká vystoupením klubu ze svazu na základě písemného sdělení klubu Výkonnému výboru ČMFS. Výkonný výbor ČMFS může odejmout členství pro hrubé nebo opakované porušování povinností klubu a také tehdy, jestliže v důsledku prohlášení konkursu na klub je vyloučena činnost jeho orgánů. Členství zaniká dnem rozhodnutí výkonného výboru ČMFS o odnětí členství. Tímto dnem také končí účast všech družstev klubu v soutěžích. ČMFS může také uskutečnit rozhodnutí o vyloučení klubu z důvodu fotbalové nečinnosti, jestliže neměl v posledním soutěžním ročníku zařazeno v soutěžích ani jedno družstvo a žádné družstvo nemá zařazeno ani do následujícího soutěžního ročníku.

3.2.4 Profesionální klub

Přízviska profesionální klub dosáhne získáním profesionální licence, kterou uděluje před každým soutěžním ročníkem Licenční komise ČMFS při licenčním řízení s každým konkrétním klubem. Získání licence je nezbytné pro účast v profesionálních soutěžích pořádaných ČMFS, tedy v I. Gambrinus lize a II. lize. Pro soutěžní ročník 2011/2012 získali licenci všechny prvoligové kluby kromě klubu SK Slavia Praha, která se ovšem odvolala a do určeného termínu již splnila všechny podmínky. Z druholigových až na jednu výjimku také. Klub Zenit Čáslav se ovšem proti rozhodnutí odvolal a následně byla po prostudování materiálů udělena licence i tomuto klubu. Aby klub získal licenci, musí předložit, že nemá žádné závazky vůči ostatním klubům, hráčům a státním institucím a zároveň se musí nastínit model financování klubu pro další sezónu. Letos, v roce 2009, bylo získání licence složitější, což vysvětloval šéf Licenční komise Stanislav Rýznar takto: *„Proces udílení licencí pro ročník 2009/2010 nebyl v porovnání s minulými lety jednoduchý, a to zejména s ohledem na probíhající celosvětovou ekonomickou krizi. Nicméně většině žadatelů se i přes tuto ekonomickou realitu podařilo splnit požadavky pro udělení licence“*.⁴

Současně ještě musí klub složit kauci 300 000 Kč, která slouží jako jistina, při případném vyloučení nebo ukončení činnosti v soutěžích. Částka by se případně použila k úhradě závazků vůči jiným klubům, ČMFS či členům, trenérům a hráčů samotného klubu.

Profesionální kluby u nás v soutěžním ročníku 2010/2011:

1. liga: 1. FC Brno, 1. FC Slovácko, 1. FK Příbram, AC Sparta Praha, Bohemians 1905, Dynamo České Budějovice, FC Baník Ostrava, FC Hradec Králové, FC Slovan Liberec, FC Viktoria Plzeň, FK Baumit Jablonec, FK Teplice, FK Mladá Boleslav, FK Ústí nad Labem, SK Sigma Olomouc, SK Slavia Praha.

⁴ Cit. dle: *Gambrinus liga* [online]. 2008- [cit. 2009-06-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.gambrinusliga.cz/scripts/detail.php?id=49822>>.

2. liga: 1. SC Znojmo, AC Sparta Praha B, Baník Sokolov, Dukla Praha, FC Graffin Vlašim, FC Hlučín, FC Karviná, FC Tescoma Zlín, FC Vysočina Jihlava, FC Zenit Čáslav, FK SIAD Most, FK Viktoria Žižkov, Fotbal Třinec, SK Kladno, SK Slovan Varnsdorf, Spartak Sezimovo Ústí

3.3 Fotbal jako komerční sport

Fotbal se pod tlakem globalizace, komercializace a peněz stal v dnešní době komerčním sportem. Hráči se stali předmětem obchodu. Například Bohumil Svoboda to pojmenovává takto: „*Domníváme se, že svým způsobem jde o podnikání s vlastním tělem...*“.⁵ Dnes jde ve fotbale o adrenalin, soupeření, vítězství, TV přenosy, plné stadiony a hlavně velké peníze. Ty proto hrají velmi důležitou roli v každodenním fungování nejen sportovců, ale i celých klubů. V posledních letech rostly částky investované do fotbalu až do astronomických výšek a proto není divu, že se v souvislosti s ekonomickou krizí hovoří o možném dopadu na fotbal a jeho fungování. Kluby jsou v ohrožení se svými rozpočty, je obtížnější získávat sponzory, protože ti jsou na své peníze opatrnější. Jde sice pořád jen o sport, ale desítky lidí v každém profesionálním klubu, ať už hráči či zaměstnanci, mají tuto svoji činnost jako povolání a jsou na něm finančně závislí. Fotbal je nejpobulárnějším a nejsledovanějším sportem světa, často bývá označován jako fenomén a právě jeho rozšíření jej řadí mezi důležité části a faktory v lidské společnosti a bytí.

⁵ Cit. dle: Svoboda, Bohumil. *Pedagogika sportu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2000, str. 18

3.4 Klub

3.4.1 Vedení klubu

3.4.1.1 Profesionální klub

Vedení klubu, nebo také management, je tým lidí, který se stará o vedení týmu v zákulisí. Při sportovním utkání je nevidíme na lavičce nebo sportovišti, ale na tribunách, v zákulisí a zejména ve V.I.P. prostorech. Lidé ve vedení klubu stanovují cíle, jako například cíle konkrétní sezóny, kdy představou vedení je umístění týmu na konkrétním místě tabulky. Tyto cíle jsou u profesionálních klubů vždy zmíněny v prémiovém řádu a hráči jsou motivováni finanční odměnou. Pro vedení klubu je úspěšné fungování a plnění cílů příslibem přílivu sponzorů v klubu. Sportovní výsledky nejsou jejich hlavní odpovědností. Jejich činnost je především manažerská, a znamená stanovení finančních odměn, platů, materiálního a lékařského zajištění, práce se sponzory, zajištění financí na fungování a nákup hráčů atd. Jednotlivé rozhodovací pravomoci jsou určeny organizační strukturou klubu. Jednotlivé oblasti zájmů jsou sestavovány tak, aby si konkrétní oblasti nekonkurovaly, ale zároveň jsou na sobě závislé a v určitých činnostech se doplňují a spolupracují. Každý klub je řízen představenstvem či výborem klubu, který se volí na určité období na valné hromadě, což je shromáždění všech členů klubu, kde se řeší nejzákladnější otázky vedení a řízení:

- činnost klubu za uplynulé období
- zpráva o hospodaření klubu za uplynulé období
- návrh rozpočtu klubu na příští období
- zpráva o činnosti kontrolní komise
- diskuse
- představení kandidátů do výboru či představenstva klubu pro nadcházející volební období
- volba výboru či představenstva klubu
- závěr, jiné

Ředitel klubu - zástupce majitelů či akcionářů klubu. Je hlavním šéfem klubu a odpovědnou osobou za jeho fungování.

Představenstvo klubu - statutární orgán, který je volený a řídí běžnou činnost celého klubu. Obvykle bývá vedeno předsedou a více místopředsedy, případně i členy představenstva.

Dozorčí rada - povinný orgán s převážně kontrolními pravomocemi vůči představenstvu a jejich rozhodnutí.

Ekonomický úsek - stará se o účetní vedení celého klubu, daňová přiznání a styk s finančním, sociálním úřadem a zdravotními pojišťovnami. Vede celkovou finanční agendu. Členy jsou ředitel ekonomického úseku a účetní klubu.

Obchodní úsek – úkolem je získávat nové partnery klubu, následně se o ně starat a připravovat pro ně akce jako například sponzorská setkání s hráči, sponzorská utkání apod. Důležitá je prezentace klubu na veřejnosti - vymýšlení komerčních akcí pro fanoušky. Pro tuto práci jsou v klubu zaměstnáváni projektoví, marketingoví a PR manažeři. Partneři ve smyslu sponzorů klubu se rozlišují na generální, hlavní, mediální a řadové.

Technický úsek – udržuje areál klubu, technické zázemí a vybavení. Stará se o úklid a přípravu sportovišť. O toto zabezpečení se stará technický ředitel klubu spolu s tzv. organizačními pracovníky.

Sportovní úsek – zajišťuje v podstatě nejdůležitější součást činnosti sportovního klubu a to samotný sportovní výkon, kvůli kterému celý klub funguje a existuje a kvůli kterému existují výše zmíněné úseky. Dá se zjednodušeně říct, že by klub mohl existovat například bez obchodního úseku, ale bez sportovního nikoliv. Všechny sportovní záležitosti jsou v kompetencích sportovního ředitele, který

spolupracuje s trenéry a to nejen „A“ týmu, ale například i rezervního týmu a šéftrenéra mládeže.

3.4.1.2 Amatérský klub

Vedení u amatérských klubů se oproti profesionálním velmi liší. Základní úkol, starat se o vedení týmu v zákulisí, je stejný, ale liší se zejména v rozdělení a počtu lidí zapojených do řízení klubu. V prostředí amatérských klubů existuje v podstatě jediný orgán, který řídí fotbalové kluby, a tím je výbor klubu. I ten má samozřejmě svoji strukturu, v jejímž čele stojí předseda či prezident klubu. A dle konkrétních stanov jsou dalšími rozhodujícími osobami členové výboru. Počet členů výboru klubu by měl být lichý, aby při hlasování a rozhodování nemohlo dojít k patovým situacím. Výbor klubu se schází pravidelně dle možností, nejlépe jednou týdně a řeší všechny náležitosti klubu – sportovní cíle a výkony, administrativu, fungování a výsledky mládeže, hospodaření klubu, budoucnost klubu. Často ovšem bývají v amatérských klubech tyto kompetence soustředěny do rukou jediné osoby.

3.4.2 Financování klubů

Rozpočty klubů

Rozpočet je plán finančního hospodaření klubu. Každý klub si stanovuje svůj vlastní rozpočet podle svých možností. Jde o souhrn celkových příjmů a výdajů klubu. Ekonomické zajištění klubu je důležitou podmínkou pro správné fungování profesionálního fotbalového klubu, proto, a zejména v dnešní době finanční krize, je správné sestavení a následné jeho naplnění tolik důležité. U fotbalových klubů jsou časté všechny typy rozpočtů – schodkový, vyrovnaný i přebytkový.

3.4.2.1 Financování profesionálních klubů

Rozpočty profesionálních klubů u nás se mění zejména podle množství peněz sehnanych od sponzorů, příjmů ze sportovních úspěchů a výdajů na platy hráčů a zaměstnanců. Pro základní představu o rozpočtu a jeho konkrétních položkách uvedu níže příklad.

Názorné složení možného rozpočtu profesionálního fotbalového klubu:

Příjmy:

Stes a.s.: příjmy z Gambrinus ligy a druhé ligy

Evropské poháry: Liga mistrů, UEFA (pouze špička první ligy)

Vstupné ze zápasů

Vysílací práva (TV, rozhlas)

Sponzorské dary a příspěvky

Pronájem

Reklama: sponzoři hlavní, vedlejší a jiné reklamy a propagace klubu

Výnosy z prodeje zboží

Ostatní příjmy

Výdaje:

Personální výdaje:	základní platy hráčů smluvní bonusy hráčů ostatní příjmy hráčů manažerské smlouvy platy a mzdy zaměstnanců
Přímé výdaje:	organizace zápasů výjezdy na zápasy soustředění, tréninková centra jiné přímé výdaje
Cizí služby:	poradenství strážní a úklidové služby nájemné / leasing spotřeba energie náklady na sponzory PR, reklamní předměty, propagace jiné cizí služby
Ostatní výdaje:	spotřeba materiálu reprezentace cestovné pojištění poplatky, pokuty, penále jiné ostatní výdaje

Svazový marketing

Již 16 let u nás existuje marketingová agentura pro účely profesionálního fotbalu v České republice, a to již výše zmíněná společnost STES a. s. založená samotným ČMFS, která se stará o co největší možný zisk, jaký náš profesionální fotbal nabízí. Tato agentura má velké zkušenosti, na jejichž základě rozpoznává potřeby a cíle všech zainteresovaných subjektů působících ve fotbale. Společnost STES je: „...výhradním majitelem TV práv a marketingových práv obou profesionálních fotbalových soutěží dospělých v České Republice a současně i majitelem části reklamních práv klubů hrajících Gambrinus ligu a II. fotbalovou ligu, TV a marketingových práv Poháru ČMFS a majitelem všech práv poháru ČMFS“.⁶ Nejvyšší liga díky své pravidelnosti a TV pokrytí je ideálním nástrojem pro prezentaci obchodních partnerů, kteří do fotbalu investují své peníze. STES a.s. poté tyto příjmy přerozděluje mezi jednotlivé kluby první a druhé ligy. S Českou televizí má STES podepsanou smlouvu, která garantuje 60 přímých přenosů z první ligy – z toho plyne daleko větší příjem klubům v první lize oproti druhé.

3.4.2.2 Financování amatérských klubů

Rozpočty amatérských klubů mají oproti profesionálním odlišné složení jednotlivých položek, rozdílnou důležitost jednotlivých položek a samozřejmě řádově rozdílnou výši konkrétních položek. Amatérské fotbalové kluby jsou závislé především na podpoře místního obecního či městského úřadu a na sponzorských darech. To jsou časté případy, kdy existence a fungování klubu je závislé na jediné konkrétní osobě, která funguje jako mecenáš, který do fotbalového klubu investuje své prostředky. Taková to forma financování má samozřejmě svá pro i proti.

⁶ Cit. dle: STES [online]. 2009 [cit. 2009-06-25]. Dostupný z WWW:<<http://www.stes.cz/index.php?cmd=page&type=2><=cs>.

Klubu ti zaručuje aktuální stabilitu, rozšířené možnosti v podobě investic jak do zázemí, tak do angažování lepších (a samozřejmě dražších) hráčů. Ovšem když dojde v klubu k situaci, kdy tento mecenáš přestane dotovat klub, ať už z jakéhokoliv důvodu (dojdou mu peníze, přestane ho financování klubu uspokojovat, není možnost dalšího postupu atd.), tak to často znamená úplný konec fungování klubu, který se najednou s nedostatkem financí nedokáže vypořádat.

Názorné složení možného rozpočtu amatérského fotbalového klubu:

PŘÍJMY

hostování hráčů
pronájem hřiště
sponzorské dary
dotace od Obecního úřadu
dotace od Krajského úřadu
dotace od Okresní organizace ČSTV
vstupné
členské příspěvky
úroky z účtu

VÝDAJE

pronájem sportovišť
přestupy hráčů
hostování hráčů
poplatky ČMFS
rozhodčí
elektrická energie
provoz a údržba hřiště
bankovní poplatky

3.4.3 Realizační tým

Hlavní trenér - nejdůležitější člen realizačního týmu. Sám si celý realizační tým tvoří a nese plnou zodpovědnost za jeho správné fungování a sportovní výsledky. Spolu se sportovním ředitelem tvoří hráčský kádr - rozhoduje jaké hráče koupit, jaké prodat, určuje přestupní politiku, připravuje kompletní tréninkový plán na celou sezónu včetně regenerací, volných dnů a velikosti zátěže. Každý trenér má svou vlastní trenérskou filosofii, která se projevuje v přístupu k hráčům a také ve způsobu jejich vedení.

Nejnámější jsou tyto 3 hlavní trenérské přístupy⁷:

- 1) Autoritativní vedení - striktní řízení příkazy či zákazy
- 2) Kooperativní vedení – vzájemná dohoda a respekt s hráči
- 3) Submisivní vedení – mužstvo se vede v podstatě samo

Pro správné fungování týmu nestačí, aby trenér pouze připravoval hráče po stránce taktické, technické a kondiční, ale musí být i dobrým pedagogem, sociologem a psychologem s přirozenou autoritou hráčů i vedení klubu.

Trenérem profesionálního fotbalového klubu u nás může být jen trenér s nejvyšším vzděláním - licenci trenéra profesionální UEFA licence, tzv. profilicence. Ta se u nás po získání předchozích licencí “C”, “B” a “A” studuje dálkově dva roky v Olomouci. Studium je zaměřené na vědomosti z oblasti tělesné výchovy, psychologie a fyziologie. Platnost všech trenérských licencí je 3 roky a po skončení je potřeba obnovení licence účastí na doškolovacím kursu.

Pro trenérství amatérských fotbalových klubů stačí nižší trenérské vzdělání.

Působnost trenérských licencí:

Trenér fotbalu C licence – družstva mládeže a dospělých na úrovni okresních fotbalových svazů.

Trenér UEFA B licence – družstva mládeže a dospělých na úrovni krajských fotbalových svazů.

Trenér UEFA A licence – družstva mládeže a dospělých na úrovni soutěží řízených Řídícími Komisemi pro Čechy a Moravu.

Trenér profesionální UEFA licence – družstva reprezentací všech věkových kategorií, družstva první a druhé ligy, družstva a reprezentace v zahraničí

Trenér mládeže ČMFS – sportovní třídy, družstva sportovních center mládeže (SCM), veškerá mládežnická družstva a mládežnické reprezentace.

⁷ Dle: Martens, Rainer, *Úspěšný trenér*, Příbram: vydavatelství Grada, 2006, str. 112, 113

Asistent trenéra – jedná se o důležitou pozici, kterou si obsazuje sám hlavní trenér. Bývá pravidlem, že hlavní trenér má „své“ asistenty, s kterými je zvyklý pracovat a rozumí si lidsky a profesně a když mění či končí hlavní trenér angažmá, tak s ním i jeho asistenti. Jejich úkolem bývá vedení rozcviček při tréninku a před zápasem a dále mívají na starost taktické rozestavení hráčů při zápasových standardních situacích. Asistenti nemají tak velkou odpovědnost za výsledky týmu jako hlavní trenér. Bývá zvykem, že asistenti mají k hráčům bližší vztah. Většina hlavních trenérů začíná svoji vrcholovou kariéru právě na místech asistentů, ale objevují se ve fotbale i asistenti specialisté, kteří jsou asistenty po celou kariéru. Jde především o asistenty, kteří mají na starosti v klubu brankáře a věnují se jen jejich přípravě.

V amatérských klubech bývá tato funkce využívána poměrně stejně jako u profesionálních klubů, a i náplň jejich činnosti je obdobná jako u profesionálního klubu. Častým jevem je pozice hrajících asistentů, kterým se stávají starší hráči, kterým se již blíží konec sportovní kariéry. Je podmínkou, aby jejich kariéra byla úměrně úrovni úspěšná a měli u hráčů přirozený respekt.

Vedoucí družstva – jde o pozici, která je technickým šéfem kolektivu. Je zárukou fungování týmu po technické a legislativní stránce. Má povinnost znát všechny předpisy, pravidla řády a směrnice. Hlavním úkolem vedoucího v zápase je vyplňovat zápis o utkání.

U amatérských klubů se kompetence a povinnosti vedoucího družstva rozšiřují a nahrazují některé pozice, které mají samostatnou funkci a působnost u profesionálního fotbalového klubu. Jde zejména o přípravu a zajištění dresů na zápasy.

Kustod – má na starosti při zápasech i trénincích materiální vybavení pro hráče. Zajišťuje zápasové, tréninkové a vycházkové vybavení hráčů. U amatérských fotbalových klubů se tato pozice obvykle neobjevuje a zápasové povinnosti spadají pod kompetence vedoucího družstva.

Masér – zajišťuje zdravotní stránku sportovců v průběhu celoročního tréninkového cyklu vykonáváním masáží:

- 1) Pohotovostní – těsně před výkonem
- 2) Odstraňující únavu – po výkonu pro urychlení zotavení
- 3) O přestávkách mezi výkony – kombinace výše zmíněných
- 4) Sportovně léčebná – při doléčování sportovních poranění

Lékař – zabezpečení odborného lékařského personálu je pro klub velmi důležitý. Zdraví hráčů je hlavní podmínkou pro vykonávání jejich činnosti na nejvyšší úrovni. Profesionální klub má jednoho stálého doktora, který pravidelně dochází na všechny zápasy a dále spolupracuje externě s doktory či případně i s odděleními nemocnic při případných operačních zákrocích a hospitalizacích. Lékař klubu upravuje s trenérem hráčům výživu, pitný režim a jídelníček.

U amatérských fotbalových klubů se stálý lékař družstva, který by pravidelně jezdil s družstvem na zápasy, neobjevuje. Ovšem lékařská péče není opomíjena. Spousta klubů má domluvenou spolupráci na základě známostí představitelů klubu, či konkrétních trenérů, s určitými doktory, většinou ortopedy.

3.4.4 Hráčský kádr

Hráč je s profesionálním klubem vázán smlouvou o spolupráci při výkonu sportovní činnosti, která je běžně nazývána jako profesionální smlouva. „*Profesionální smlouva musí mít písemnou formu a musí být sjednána nejméně na dobu 1 roku a nejdéle na dobu 5 let. S hráčem mladším 18 let lze sjednat profesionální smlouvu nejdéle na dobu 3 let*“.⁸ Postavení hráče z hlediska pojistného na sociální zabezpečení, pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a daně z příjmu je takové, že hráč je veden jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). To znamená, že hráč musí příjmy z výkonu nezávislé činnosti, která je mu

⁸ Cit. dle: *Soubor předpisů ČMFS*, Praha: nakladatelství Olympia, 2007, str. 104

vyplácena klubem, sám danit a odvádět z něj výše zmíněné zákonné poplatky dle §7 odst. 2 písm. B) zákona ČNR č. 584/1992 Sb. o daních z příjmu. Sportovní činnost je pro profesionálního fotbalistu hlavní formou výdělečné činnosti, ale při dodržení smluvních podmínek je možné, aby měl hráč i příjmy z jiné činnosti.

Hráč může mezi kluby přestupovat v přestupním období:

- a) Po vypršení smlouvy libovolně za tabulkovou cenu
- b) Po souhlasu obou klubů a hráče za smluvní cenu.
- c) Formou hostování – zapůjčení do jiného klubu

Přestupy konkrétních hráčů řeší sportovní úsek klubu s představenstvem. Trenér se sportovním ředitelem vyberou hráče, který se typologicky nejvíce hodí do týmu po sportovní stránce a představenstvo musí tento krok schválit zejména z důvodu ekonomické situace. Klub má stanovenou svoji přestupní politiku a podle té se chová na přestupním trhu:

- 1) Nákup mladších a levnějších fotbalistů, případně neznámých hráčů z nižších soutěží, s vidinou dlouhodobější koncepční práce a možného zpeněžení daných hráčů po delší době.
- 2) Získání zkušených a osvědčených hráčů, kteří jsou schopni podávat odpovídající výkony okamžitě. Měly by být okamžitým sportovním přínosem bez většího či žádného ekonomického zpeněžení v budoucnosti
- 3) Získávání hráčů po skončení smlouvy – obzvláště využíváno v dnešní složité ekonomické situaci, protože hráči přichází pouze za zlomkovou tabulkovou cenu.

Při sportovní činnosti se hráči fotbalu rozlišují podle nejzákladnějšího dělení:

- 1) Brankář
- 2) Obránce
- 3) Záložník
- 4) Útočník

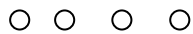
Brankář – Má v družstvu významnou roli. Jde o nejzodpovědnější pozici, protože každá výrazná chyba na tomto postu znamená ve většině případu obdržení gólu. Většina profesionálních týmů pro svůj kádr využívá tři brankáře, přičemž k zápasu může nastoupit jenom jeden. Proto je pro správné fungování týmu důležité složení této trojice i po lidské stránce. Náhradní brankáři musí být smíření se svou pozicí a nesmí jejich rivalita přerůst v nesnášenlivost, která by poté negativně ovlivňovala celý tým. Větší náročnost je oproti ostatním hráčům i dána na jeho fyziologii: „*Zatímco ve vrcholové kopané se v poli uplatňují i hráči menších postav, kteří často patří k nejlepším, zkušenosti ukazují, že optimální výška brankáře je mezi 180 a 190 centimetry*“.⁹ U amatérských fotbalových klubů je tato pozice stejně důležitá jako u profesionálních. Ovšem většina družstev má buď jen jednoho, maximálně dva brankáře. V družstvu se musí najít hráč z pole, který je při nepřítomnosti brankáře schopen zaskočit. Stejná situace se může u amatérských klubů stát naopak. Hráčů se na zápas může sejít málo a je potřeba zapojení náhradního brankáře do pozici v poli.

Obránce – Spolu s brankářem zodpovídají obránci za defenzivní činnost týmu. Rozdělují se na střední obránce tzv. stopery a krajní obránce. Stopeři by měli být vysocí a důrazní. Hlavním úkolem v obraně fázi je osobní obsazování hrotových hráčů soupeře. Hra krajních obránců se v poslední době značně změnila. Je kladen důraz na jejich ofenzivní pojetí a rychlostní schopnosti. V dnešním moderním fotbale je vyžadováno, aby obránci byli na stejné technické úrovni jako záložníci či útočníci.

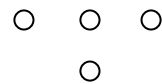
⁹ Cit. dle: Ondřej, Oldřich. *Malá škola fotbalu*, Praha: nakladatelství Olympia, 1990, str. 64

U amatérských fotbalových klubů může být rozdílné, že využívají ještě zastaralý herní systém s liberem. Zároveň se na pozice obránců dávají fotbalově horší hráči – technické nedostatky jsou zde tolerovány.

zónová obrana



obrana s liberem



Záložník – Hráči středu pole jsou „mozkem“ týmu, který určuje a tvoří způsob hry. Krajní hráči středové řady obvykle v defenzivě obsazují a atakují hráče v křídelních prostorech a v ofenzivě z křídelních prostorů zakončují akce finální přihrávkou nebo i střelbou. Střední záložníci se dělí na ofenzivní tzv. tvůrce hry, kteří se podílí na ofenzivní fázi hry, mění rytmus hry a určují efektivní kombinační hru mužstva, a defenzivní, kteří jsou využíváni především pro tzv. „černou práci“, kdy kryjí prostor za ofenzivním záložníkem a působí jako defenzivní štít celého mužstva – často bývají označováni jako štítoví záložníci.

Útočník – Kořením fotbalu jsou góly a jejich střelení mají v popisu práce útočníci. Útočníků ve hře v průběhu vývoje fotbalu ubývá. V polovině 20. století bylo zvykem, že týmy hráli i na 5 útočníků. Dnes je vzácným případem, když tým nastoupí s třemi útočníky. Typickým rozestavením v dnešní době je tzv. „4-4-2“ se dvěma útočníky a například ve venkovních zápasech je časté, že mužstva s defenzivní taktikou nastupují pouze s útočníkem jedním. Odborná literatura útočníky popisuje takto: „...*technicky a rychlostně velmi dobře vybaveni, s vysokou efektivitou při zakončování. Výrazná schopnost prosadit se v osobních soubojích 1:1 i proti číselné převaze bránících hráčů nebo „podržet“ míč pro kombinační hru s hráči z druhé vlny. V obraně fázi (v závislosti na taktických záměrech) zpomalují zakládání soupeřových protiútoků včasným obsazováním a napadáním protihráčů*“.¹⁰

¹⁰ Cit. dle: Votík, Jaromír. *Trenér fotbalu “B” UEFA licence*, Praha: nakladatelství Olympia, 2005, str. 22

Při posuzování individuálního herního výkonu jednotlivých hráčů sledujeme:

- pohyb hráče po hřišti, orientace v čase a prostoru, čtení hry
- úspěšnost a originalita řešení situací
- dovednosti vedení, zpracování a přihrávání míče
- psychická odolnost
- rozhodnost, odvaha a důraz v osobních soubojích
- způsoby a lateralita¹¹ při střelbě

Pro život a správné fungování hráčské kabiny je důležitá funkce kapitána mužstva. Jde o hráče, který je buď volen samotnými hráči, nebo určen trenérem. V zápasech vystupuje jako zástupce klubu, komunikuje s rozhodčími a podepisuje zápis o utkání. Reprezentuje kabinu a její názory při jednáních s vedením, trenéry či fanoušky. Mělo by jít o hráče, který patří do základní sestavy, má respekt a autoritu spoluhráčů a reprezentativní vystupování.

3.4.5 Zázemí klubů

Pro správné fungování profesionálního klubu je jednou z nejdůležitějších podmínek kvalitní zázemí klubu. Je důležité mít kvalitní a dostatečné zázemí nejen pro sportovní aktivitu, ale i veškerou agendu vedení klubu. Jedná se o kancelářské zázemí pro zaměstnance klubu, VIP prostory, tiskové centrum, fanshop (obchod pro fanoušky se suvenýry klubu) a pro sportovní činnost hráčské kabiny, místnosti pro trenéry, rozhodčí, antidopingovou komisi, regenerační linku, místnost pro maséry apod. A nejde jen o to mít vlastní stadion, kde tým hraje pravidelně své domácí zápasy, cítí se tam jako domácí tým a kde má podporu co nejvíce fanoušků. Důležité je mít dostatek kvalitních tréninkových ploch s potřebným vybavením. Ty nejlepší týmy u nás i ve světě disponují kvalitními tréninkovými centry, které slouží nejen mužstvům dospělých, ale i kvalitní přípravě mládeže a družstev žen. U nás

¹¹ Lateralita = převažující činnost jedné strany těla nad druhou, dle: Hájek, Jeroným, *Antropomotorika*, Praha: UK v Praze Pedagogická fakulta, 2001, str. 24

existuje pouze jedno takové centrum celosvětové úrovně a to strahovské centrum klubu A.C. Sparta Praha, které bylo vybudováno v roce 2003 a nabízí:¹²

- 8 fotbalových hřišť (2 s umělým povrchem a 6 s přírodním trávníkem)
- Umělé osvětlení o síle 200/400 luxů
- Zavlažovací systém
- Dvoupodlažní provozní objekt tvoří špičkové zázemí pro zápasy i tréninkový proces:
 - 18 moderních šaten se sociálním zařízením a sprchami,
 - 3 šatny pro rozhodčí,
 - rehabilitace, ošetřovna, posilovna
 - videosál, přednášková místnost s kapacitou 35 míst,
 - restaurace/bar s celodenním provozem a s kapacitou 60 míst
 - restaurace/bar s terasou a univerzálním využitím pro školení, jednání a VIP catering s kapacitou 60 míst, připojení na internet, k dispozici dataprojektor, plátno, LCD monitor, ozvučení
 - ubytovací kapacita - 20 lůžek na dvou a třílůžkových pokojích se sociálním zařízením na pokoj
 - venkovní parkoviště s ostrahou pro 100 vozidel a 10 autobusů.

¹² Dle: *AC Sparta Praha* [online]. 2008 [cit. 2009-06-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/o-klubu/fotbalove-centrum-strahov/index.shtml>>.

Požadavky na zázemí amatérského fotbalového klubu jsou podstatně nižší než u profesionálních klubů. Pro úspěšné provozování sportovní činnosti je zapotřebí odpovídající travnaté hřiště, kabiny pro domácí a hosty s příslušným sociálním zařízením, kabinu pro rozhodčí a alespoň nejzákladnější podmínky pro fanoušky. I v těch nejnižších soutěžích na úrovni IV. třídy by se mělo myslet na to, že fotbal jako sport hrají hráči pro sebe – pro radost z pohybu, vítězství, pro naplnění seberealizace, ale také ho hrají pro diváky.

4 Hypotézy

Na základě formulace problémů a cílů z kapitoly 2 a jejich teoretické analýzy jsem pro svůj výzkum zformuloval následující hypotézy:

Hypotéza 1: Domnívám se, že 75 % zástupců profesionálních a amatérských klubů zná legislativu pro jejich fungování.

Hypotéza 2: Domnívám se, že nejdůležitějšími aspekty pro fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů jsou výše rozpočtu a kvalita hráčského kádru.

Hypotéza 3: Domnívám se, že způsob vedení klubů se bude u profesionálních a amatérských týmů lišit.

Hypotéza 4: Domnívám se, že u profesionálních a amatérských fotbalových klubů je značný rozdíl v zázemí klubu.

Hypotéza 5: Domnívám se, že složky a výše rozpočtů se u profesionálních a amatérských fotbalových klubů výrazně liší.

5 Výzkumná část

5.1 Použité metody výzkumu

Z nejnámějších dostupných výzkumných metod jsem zvolil metody dotazníkovou, pozorování a analýzu dokumentů.

Metoda dotazníková – pro zjištění názorů a poznatků z oblasti fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů u nás: klubové rozpočty, důležitost jednotlivých aspektů pro fungování, znalost legislativy.

Metoda pozorování – pro zjištění názorů a poznatků z oblasti fungování, zázemí a financování konkrétních profesionálních a amatérských fotbalových klubu jsem využil pozorování. Jde o dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování přímo ve zkoumaném terénu.

Metoda analýza dokumentů - pro zjištění rozpočtů klubů a jejich následné porovnání u profesionálních a amatérských klubů.

5.2 Aplikace použitých metod

Metoda dotazníková

Na základě formulace cílů a problémů byly provedeny dva dotazníky. V roce 2009 byly zkoumány znalosti legislativy fungování profesionálních klubů mezi jejich zástupci, důležitost jednotlivých aspektů na fungování klubu a situace ohledně financování klubů, jak se změnily v poslední sezoně rozpočty. V roce 2011 byly zkoumány amatérské fotbalové kluby pro potřebu porovnání v oblastech legislativy, fungování klubu, zázemí a financování.

Metoda pozorování

Pro metodu pozorování jsem si vybral zúčastněné pozorování, kdy jsem využil své přímé zkušenosti a hráčské kariéry. V sezónách 2008/2009 a 2009/2010 jsem byl hráčem „B“ družstva klubu Bohemians 1905 a v několika přípravných zápasech jsem nastoupil za „A“ tým, který hrál nejdříve druhou nejvyšší soutěž, kterou nakonec vyhrál a v další sezoně nastupoval v 1. lize.

V probíhající sezoně 2010/2011 jsem již nastupoval za divizní družstvo SK Horní Měcholupy, do kterého jsem přestoupil, a které není již profesionálním klubem, ovšem svou úrovní a fungováním je na rozmezí profesionálního a amatérského klubu.

Dále jsem dlouhodobě pozoroval klub SK Ohnivec Městečko, který hraje I. B třídu středočeského kraje. Měl jsem možnost sledovat většinu domácích zápasů, přímo komunikovat jak s hráči, tak vedením klubu, a hlavně s členy obecního zastupitelstva, na jehož dotacích je klub závislý.

Zajímal jsem se na základě problémů a cílů práce o stejná témata jako v metodě dotazníkové u ostatních klubů. Využil jsem možnosti přímého kontaktu a zjištění detailních informací přímo v praxi.

Metoda analýza dokumentů

Při pozorování zúčastněném i přímém jsem měl možnost kontaktu a konzultací s ekonomy vybraných klubů, kteří mi dali k dispozici rozpočty svých klubů.

Výběr respondentů

U dotazníkové metody jsem se zaměřil na profesionální fotbalové kluby, které hrají naše profesionální soutěže – I. Gambrinus ligu a II. Ligu, a na amatérské fotbalové kluby hrající soutěže ČFL a nižší.

K metodě pozorování jsem si vybral tři konkrétní kluby: **zúčastněné pozorování** - Bohemians 1905, SK Horní Měcholupy, **přímé pozorování** - SK Ohnivec Městečko.

Distribuce dotazníků

Dotazníky jsem po poradě s odborníky a samotnými představiteli klubů rozeslal elektronicky emailovou formou.

6 Výsledky výzkumu

6.1 Výsledky komparace klubů dle pozorování a analýzy dokumentů

Pro porovnání fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů a názornou přehlednost a představivost tohoto porovnání jsem se rozhodl vybrat konkrétní fotbalové kluby, které jsou představiteli těchto rozdílných odvětví fotbalu. Jako vzorek výzkumu pro zástupce profesionálního fotbalu jsem vybral profesionální klub naší nejvyšší soutěže Bohemians 1905. Reprezentantem amatérského fotbalu v mém výzkumu je klub I.B třídy středočeského kraje SK Ohnivec Městečko. A pro ještě lepší porovnání a představu jsem do výzkumu zahrnul klub, který by se dal zařadit jako neamatérský (čili klub na hranici mezi profesionálním a amatérským fotbalem), a tím je klub hrající českou divizi SK Horní Měcholupy.

Během mého dvouročního působení v „B“ družstvu klubu Bohemians 1905 a ročního v SK Horní Měcholupy jsem se dostal do řady situací, kdy jsem mohl pozorovat, poznat a pochopit všechny záležitosti ohledně fungování profesionálního a amatérského fotbalového klubu. Hned prvním kontaktem bylo samotné jednání o mém působení v klubu, při kterém jsem poznal, jak klub získává hráče, jak probíhá komunikace s trenéry a zástupci klubu ať už o sportovních či finančních podmínkách. Zúčastnil jsem se s profesionálním klubem Bohemians 4 soustředění, hrál jsem 55 mistrovských zápasů, absolvoval tréninky 4krát týdně, při zraněních využíval služeb lékaře klubu, všech regeneračních možností a absolvoval i některé marketingové akce klubu. Za SK Horní Měcholupy jsem letos nastoupil k 26 zápasům, trénoval 3-4krát týdně, a podílel se a pozoroval běžný chod klubu. Klub SK Ohnivec Městečko jsem nezáučástně sledoval v posledních dvou sezónách, kdy jsem se v takto malé vesnici bez problému dostal do kontaktu se všemi hráči i funkcionáři, a zároveň jsem problematiku financování a samotného fungování klubu mohl sledovat z pohledu místo starostky obce, která měla na starosti finance a dotace.

Získal jsem spoustu zkušeností, znalostí a poznatků, z nichž mnohé jsou nad rámec této práce, proto se zaměřím na záležitosti, které jsou v souvislosti s problémy a cíli práce a které pomohou při přijetí nebo zamítnutí hypotéz.

Bohemians 1905



Tradiční pražský fotbalový klub založený v roce 1905, který se stal jednou v historii mistrem ligy (1983). V profesionálních soutěžích působí nepřetržitě s jedinou výjimkou v sezoně 2005/2006. Poslední dvě sezony působí úspěšně v nejvyšší soutěži. Z hlediska fungování klubu jako obchodní společnosti se jedná o akciovou společnost, pod kterou spadá pouze činnost družstev dospělých, mládež Bohemians funguje samostatně jako občanské sdružení (samo si zajišťuje svůj provoz).

Počet družstev dospělých: 2

Počet mládežnických družstev: 14

Počet zaměstnanců klubu: 17

Počet hřišť: 6 (z toho 2 UMT)

SK Horní Měcholupy



Fotbalový klub hrající čtvrtým rokem českou divizi, což je pro klub nejvyšší dosažená úroveň. Ambice klubu jsou postup do ČFL. Klub založen roku 1932 na území Prahy 15. Sk Horní Měcholupy fungují jako občanské sdružení, což se projevuje a přináší své výhody a nevýhody zejména v hospodaření klubu. Klub není ryze amatérským, protože hráči již za svou činnost dostávají finanční odměny (ovšem není to pro ně hlavní výdělečnou činností), proto se mluví v jeho souvislosti jako o neamatérském klubu.

Počet družstev dospělých: 2

Počet mládežnických družstev: 7

Počet zaměstnanců klubu: 4

Počet hřišť: 4 (z toho 2 UMT)

SK Ohnivec Městečko



Středočeský fotbalový klub obce Městečko (počet obyvatel 401), ležící v rakovnickém okrese, byl založen roku 1929. V posledních třech sezónách hrál I.B třídu, což bylo pro klub historickým úspěchem, ale letos klub sestupuje a vrací se do okresního přeboru, kam však z pohledu historie svého účinkování patří.

Počet družstev dospělých: 1

Počet mládežnických družstev: 0

Počet zaměstnanců klubu: 0

Počet hřišť: 1

6.1.1 Legislativa

Za celou dobu působení v klubech jsem nenarazil na problém, který by plynul z neznalosti legislativy fungování fotbalového klubu. Kluby měly vždy vše zabezpečené a připravené. Při vykonávání sportovní činnosti byl vždy hlavní postavou vedoucí družstva, který zařizoval vše potřebné k zápasům a za celou dobu nevznikl, nebo jsem nepocítil jako hráč žádný problém, který by mohl činnost jakkoliv ovlivnit. Co se týká technických záležitostí, tak osoba technického ředitele v klubu Bohemians 1905 splňovala všechny předpoklady pro správné fungování klubu. K perfektním znalostem práv, povinností a předpisů připojoval výborné organizační schopnosti a okamžité řešení situací. Zde musím konstatovat, že i když šlo v té době jen o druholigový tým a později prvoligového nováčka, tak znalostmi legislativy odpovědných členů a svým fungováním patřil zajisté do špičky českých profesionálních klubů. Stejný pocit mi přineslo působení v divizním klubu SK Horní Měcholupy, kdy na dodržování všech pravidel a povinností hleděli vedoucí družstva se sportovním ředitelem klubu a během mého působení nevznikla žádná komplikace plynoucí z neznalosti legislativy. V klubu SK Ohnivec Městečko, přestože klub hrál „pouze“ I. B třídu, tak jsem se setkal s fungováním a prací lidí v podstatě na profesionální úrovni. Od zajištění a fungování pořadatelské služby, tak k povinnostem plynoucím ze samotné sportovní činnosti.

6.1.2 Důležitost aspektů

Z mé pozice hráče mi přišlo, že všechny možné aspekty spolu buď přímo, nebo i nepřímo souvisí. Vše se ovšem určitě odvíjí od možností a výše rozpočtu. Ten z velké části záleží na tom, jaké sponzory je schopno vedení klubu přivést a u amatérských klubů, jak vysoké dotace klub sežene od obecních a krajských úřadů. Podle finančních možností se dále tvoří hráčský kádr, realizační tým, práce s mládeží a u profesionálních klubů například práce s fanoušky. Mohu zmínit jako ukázkou, že samotným hráčům v klubu Bohemians 1905 velmi prospěl příchod

sponzora poskytujícího hráčům regeneraci pomocí kryoterapie. Tou se vylepšila lékařská péče klubu, hráči díky preventivním návštěvám byli méně zranění a sportovní výkonnost rostla.

Při zápasech „B“ družstva v klubu Bohemians (a je to tak ve všech „B“ družstev klubů na všech úrovních) bylo specifické, že v každém zápase se mění sestava. Ta se odvíjí od „A“ týmu podle toho, kolik může nebo potřebuje hrát hráčů za „B“ družstvo. Zde jsem zaznamenal, že fungování a sportovní výsledky velmi závisí na kvalitě hráčského kádru. Byly extrémní rozdíly ve výsledcích „B“ týmu v případech kdy šlo hrát z „A“ mužstva například 6 hráčů nebo nikdo.

Kvalita hráčského kádru a výše klubového rozpočtu jsou aspekty, které spolu přímo souvisejí, a je mezi nimi přímá úměra, která platí jak v profesionálních klubech, tak v amatérských. Tyto dva aspekty jsou dle mého pozorování nejdůležitějšími pro fungování fotbalových klubů na všech výkonnostních úrovních.

6.1.3 Vedení klubů

Struktura vedení klubů:

Bohemians 1905

<i>Představenstvo:</i>	<i>3 členové – předseda, místopředseda, člen představenstva</i>
<i>Dozorčí rada:</i>	<i>3 členové</i>

Hlavní záležitosti klubu řeší představenstvo klubu, jeho činnost je kontrolována dozorčí radou. Obě seskupení se schází dle možností a potřeby s co největší pravidelností jednou týdně. Předmětem jsou výhradně záležitosti družstev dospělých – mládež klubu má své vlastní vedení.

SK Horní Měcholupy

<i>Výbor klubu:</i>	<i>4 členové – prezident, ekonom, sportovní ředitel, trenér klubu</i>
----------------------------	---

Rozhodovací pravomoci klubu jsou v rukách výboru, který se schází pravidelně, dle možností, každé pondělí, kdy se vyhodnocují zejména víkendové sportovní výsledky všech družstev, dále pak organizační záležitosti klubu a hospodaření.

SK Ohnivec Městečko

<i>Výbor klubu:</i>	<i>9 členů – předseda klubu, řadoví členové</i>
----------------------------	---

Výbor klubu má neobvykle a překvapivě nejvíce členů oproti ostatním. Jde v podstatě o všechny dlouhodobé fotbalové nadšence a fanoušky místního klubu, kteří mají zájem o dění ve „svém“ klubu. Funkčnost a produktivita výboru je ovšem výrazně snížena faktem, že výbor nemá pravidelné schůze, kde by se řešily záležitosti klubu. Členové vše řeší za pochodu buď při trénincích, nebo zápasech družstva (zejména při po zápasových sezeních v klubovně).

6.1.4 Zázemí klubů

SK Ohnivec Městečko

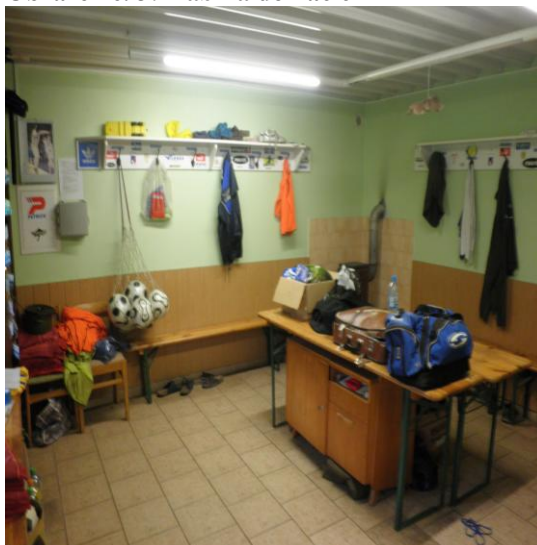
Obrázek č. 1: Kabina rozhodčích 1



Obrázek č. 2: Kabina rozhodčích 2



Obrázek č. 3: Kabina domácích



Obrázek č. 4: Kabina hostů



Obrázek č. 5: Společné sprchy domácích a hostů Obrázek č. 6: Klubovna



Obrázek č. 7: Hřiště SK Ohnivec Městečko



Obrázek č. 8: Toalety

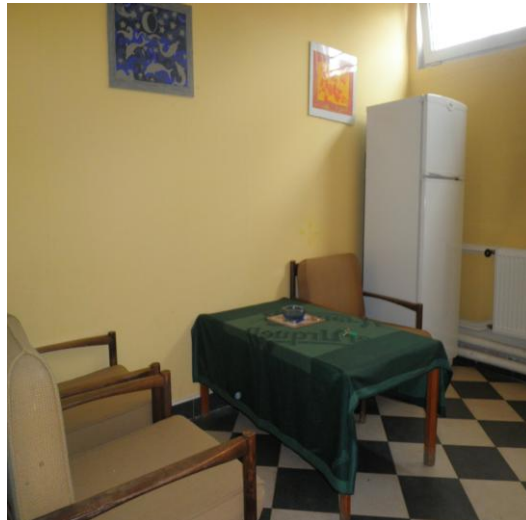


SK Horní Měcholupy

Obrázek č. 9: Hřiště SK Horní Měcholupy



Obrázek č. 10: Kabina rozhodčích



Obrázek č. 11: Kabina domácích



Obrázek č. 12: Kabina hostů



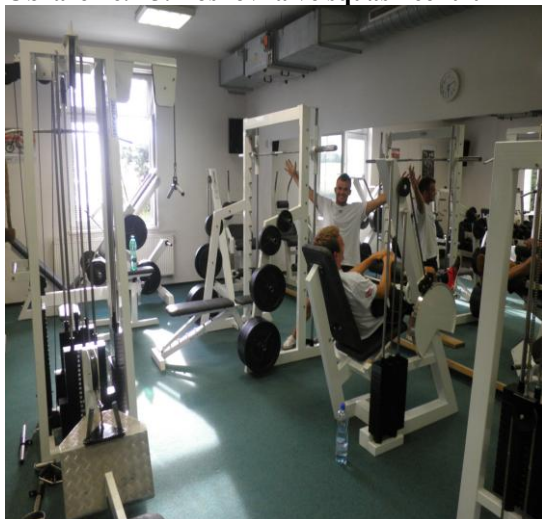
Obrázek č. 13: Hráčské sprchy



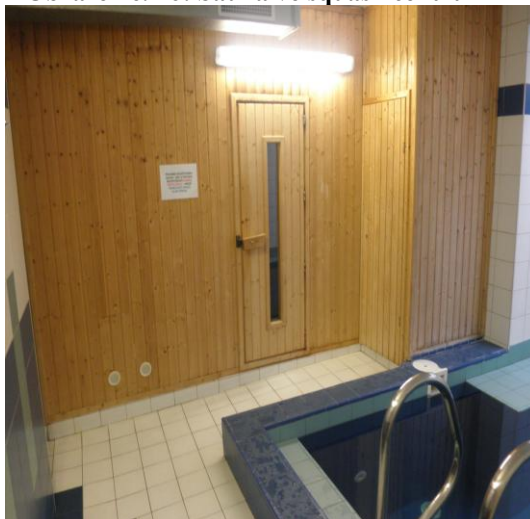
Obrázek č. 14: Zázemí klubu



Obrázek č. 15: Posilovna ve squash centru



Obrázek č. 16: Sauna ve squash centru

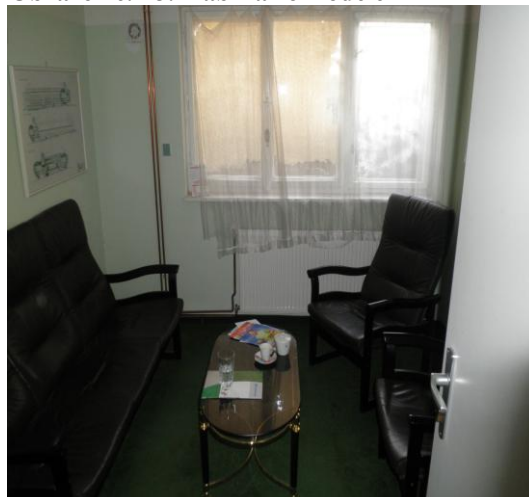


Bohemians 1905

Obrázek č. 17: Stadion „d'olíček“



Obrázek č. 18: Kabina rozhodčích



Obrázek č. 19: Kabina domácích



Obrázek č. 20: Kabina hostů



Obrázek č. 21: Sauna s masážní vanou



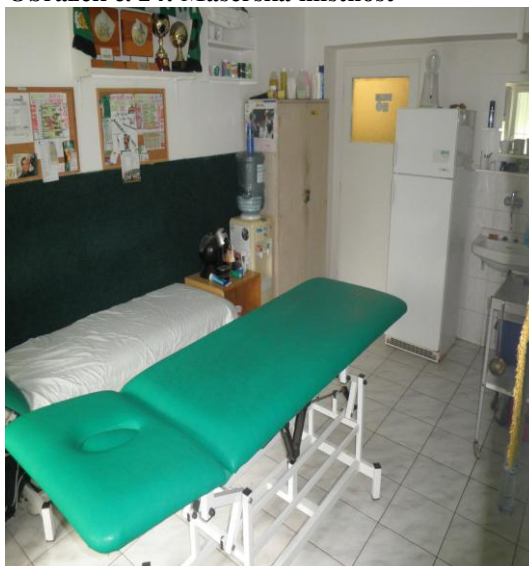
Obrázek č. 22: Hráčské sprchy



Obrázek č. 23: VIP prostory



Obrázek č. 24: Masérská místnost



Tabulka č. 1: Komparace zázemí klubů

	SK Ohnivec Městečko	SK Horní Měcholupy	Bohemians 1905
Vstupů na stadion	1	1	3
Hráčské kabiny	2	6	3
Klubové kanceláře	0	1	8
Oddělné toalety	4	6	7*
Oddělené sprchy	Ne	Ano	Ano
Regenerační linka	Ne	Ano**	Ano
Trenérská místnost	Ne	Ano	Ano
V.I.P. prostory	Ne	Ne	Ano
Odpočívárna pro hráče	Ne	Ne	Ano
Kabina rozhodčích	Ano	Ano	Ano
Masérská místnost	Ne	Ne	Ano
Antidopingová místnost	Ne	Ne	Ano
Ozvučení stadionu	Ne	Ano	Ano
Ukazatel času a skóre	Ano	Ano	Ano
Umělé osvětlení	Ne	Ne***	Ano
Krytá tribuna	Ano	Ano	Ano

*5 v prostorách kabin a kanceláří, 2 veřejné oddělené toalety pro fanoušky

**Klub využívá saunu a posilovnu cca 2 km od hřiště u svého sponzora ve squash centru

***V nejbližších projektech je plánováno vybudování umělého osvětlení

Při porovnání zázemí vybraných profesionálních a amatérských fotbalových klubů jsem srovnával jejich hlavní hřiště a prostory, které využívají při dlouhodobém a každodenním provozu:

SK Ohnivec Městečko – U Hřiště, Městečko (u Křivoklátu)

Při srovnání zázemí klubů profesionálních a amatérských byly rozdíly vidět již na první pohled. Hřiště SK Ohnivec Městečko je umístěno v kraji obce přímo mezi Křivoklátskými lesy a funguje jako sportovně společenské centrum celé obce. Hřiště je 24 hodin denně přístupné, kdokoliv si zde může zahrát fotbal, či sám zakopat pro radost na bránu. Pořádají se zde společenské akce a zábavy. Hráčské kabiny jsou zde přesně dvě - pro domácí a hosty. Velikost je na nejnižší hranici použitelnosti, hráčům nenabízejí žádný luxus. Sprchy jsou společné jak pro domácí, tak pro hosty a toalety jsou k dispozici jedny společné pro hráče, rozhodčí i všechny

fanoušky. Rozhodčí mají k dispozici oddělené samostatné prostory – na první pohled zvenku skromná nedůstojná buňka, ovšem hezky vybavená křesly a samostatným sprchovým koutem a umyvadlem. Kabina rozhodčích byla vybudována v nedaleké době, což je na první pohled znát a je největší chloubou městeckého zázemí. Divákům jsou k dispozici při sledování zápasů dřevěné lavičky, od roku 2010 mohou přímo sledovat stav skóre a času na světelném ukazateli. O travnatou plochu se stará jeden ze členů výboru a zároveň vedoucí družstva, výhradně ve svém volném čase bez žádné finanční odměny, stejně jako všichni ostatní členové a hráči klubu.

SK Horní Měcholupy – Hornoměcholupská 300, Praha 15 – Horní Měcholupy

Hlavní areál klubu SK Horní Měcholupy zahrnuje dvě fotbalová hřiště (jedno s umělým povrchem), menší tribunu se zázemím (kabiny, sociální zařízení, kancelář, místnost pro správce) a samostatnou restauraci, která ovšem neprovozuje klubu. Největším rozdílem oproti typickému vesnickému hřišti v podobě klubu SK Ohnivec Městečko je, že hlavní travnaté hřiště není volně přístupné veřejnosti (ta může využívat hřiště s umělým povrchem), a že se o celý areál stará správce, který je jediným zaměstnancem klubu, který tuto funkci vykonává na plný pracovní úvazek. Velkým pozitivem je počet hráčských kabin v zázemí klubu, který umožňuje například pořádání turnajů v areálu. Kabin je dohromady šest, přičemž jedna je stálá pro divizní „A“ tým, ostatní jsou využitelné a k dispozici dle potřeb. Kabina „A“ týmů je vybavena poměrně nadstandardně – samostatné sprchy, jedna samostatná toaleta, trenérská místnost, skladová místnost, televize. Kabina rozhodčích disponuje standardním vybavením, navíc je k dispozici lednička s vychlazenými nealkoholickými nápoji. Diváci mohou při zápase využít malé kryté tribuny, a nekrytých laviček podél jedné celé strany hřiště. Pro informovanost diváku je samozřejmostí při utkáních ukazatel skóre a času. Klub umožňuje hráčům využívat regenerační linku, která ovšem není v hlavním areálu, ale nachází se ve 2 km vzdáleném squash centru. Hráči mohou jednou týdně (pravidelně v sezoně v pondělí) využít menší posilovnu a saunu se studeným bazénem. Na rok 2012 je plánovaná rekonstrukce areálu v podobě výstavby nové umělé trávy, vybudování

betonové tribuny naproti současné hlavní, a vytvoření umělého osvětlení travnatého hřiště. Odhadovaná cena projektu je 10 000 000,- a představitelé klubu s městskou částí Praha 15 by ji měli financovat z dotace.

Bohemians 1905, stadion „d'olíček“ – Vršovická 31, Praha 10,

Historicky domácím stadionem klubu Bohemians 1905 je vršovický „d'olíček“, který ovšem nesplňuje kritérium pro první ligu v podobě vyhřívaného trávníku, takže v letošní sezóně museli hrát fotbalisté své domácí zápasy v pronájmu Synot Tip Areny v Edenu. V této práci ovšem budu porovnávat „d'olíček“, protože je nejen historickým hřištěm Bohemians, ale stále i skutečným – klub zde má stále veškeré zázemí, kanceláře, domácí zápasy zde hraje „B“ družstvo. Stadion má tři vchody pro fanoušky – hlavní tribuna, tribuna k stání, sektor hostů, a jeden vstup pro VIP návštěvníky. Kapacita stadionu je 7 500 diváků, přičemž 3 000 diváků pojme krytá hlavní tribuna, v které je vbudováno celé zázemí klubu. Počet hráčských kabin je přizpůsoben tomu, že se na stadionu hrají pouze zápasy dospělých, takže není potřeba většího počtu kabin například pro mládežnické zápasy. Svoji stálou vlastní hráčskou kabinu zde má „A“ tým, dále jsou k dispozici dvě kabiny, které využívají nejčastěji hostující týmy a „B“ tým, když na stadionu hraje domácí zápas. Kabina „A“ týmu je chloubou celého stadionu a posvátnou místností, kterou prošly generace fotbalistů, kteří se zapsali do dějin českého fotbalu. Kabina „A“ týmu se skládá ze tří částí – místnost, kde se hráči převlékají a mají svá místa, skladová místnost s materiálem, vybavením a kávovarem, a regenerační místnost, kde se nacházejí sprchy, toaleta, sauna, masážní bazén, dva regenerační bazény s ledovou a horkou vodou, a celá tato místnost je průchozí do masérské místnosti. Dále se v zázemí nachází místnost pro trenéry, fyzioterapeutku, kustoda, a odpočívárna pro hráče s televizí. V druhé části zázemí se nacházejí kanceláře klubu – ekonom, sekretář klubu, obchodní ředitel klubu, technický ředitel, tiskový mluvčí, ředitel klubu. V této části je i VIP prostor, antidopingové místnosti (dle stanov předpisů ČMFS čekárna, vyšetřovna, hygienická místnost) a kabina rozhodčích. Samozřejmostí pro prvoligový klub jsou dva ukazatele skóre a času.

Rozdíl v zázemí klubů amatérských, neamatérských a profesionálních vychází z této komparace zcela jasně a dle předpokladů. Tým I. B třídy disponuje nejskromnějším zázemím, na divizní úrovni je již vidět větší náročnost na vybavení, a u profesionálního klubu je náročnost na vybavení zřejmá tím, že i když stadion „d'olíček“ disponuje většinou ligových parametrů a nejmodernějšího vybavení, tak se najde kritérium, které nakonec nedovolí klubu prvoligové zápasy zde hrát.

6.1.5 Hospodaření klubů

V průběhu celé první sezony 2008/2009 v klubu Bohemians 1905 jsem na fungování klubu nepostřehl, že by došlo k snížení rozpočtu nebo omezení finančních prostředků a možností klubů. Fungování klubu probíhalo po celou sezónu za stejných podmínek – jak na začátku sezóny, tak, i přes vznik ekonomické krize v průběhu sezony, na konci sezony. Od sezony 2009/2010 se ovšem tato situace začala zhoršovat. V klubu nastaly poměrně tvrdé finanční úspory, které se projeví omezením výdajů, ale například i platební morálka se zhoršila a výplaty zpožděné o měsíc až dva se staly běžným jevem. Příchodem do klubu SK Horní Měcholupy na sezonu 2010/2011 jsem narazil na klub, kde v první polovině sezóny nenastal jediný problém s financemi, odměny byly vypláceny včas. Ovšem v druhé polovině soutěže se situace i zde zhoršila, dle vedení klubu to bylo důsledkem změn poměrů na městském úřadě po volbách v říjnu 2010, ruku v ruce se zhoršenou celorepublikovou finanční situací – nasmlouvaní sponzoři se dostávali do finančních problémů a vznikala zde druhotná platební neschopnost. V klubu SK Ohnivec Městečko se finanční krize projeví nejméně, největší dopad na hospodaření klubu mohou mít změny na obecním úřadě, opět související s výše zmíněnými volbami.

SK Ohnivec Městečko

Uskutečněný rozpočet za kalendářní rok 2010.

PŘÍJMY

7.000,00	hostování hráče
5.000,00	pronájem hřiště
10.000,00	sponzorský dar
30.000,00	sponzorský dar
35.000,00	platba od sponzora za umístění reklamy na hřišti
81.680,00	dotace od Obecního úřadu
31.865,00	dotace od Středočeského kraje
15.000,00	dotace od Okresní organizace ČSTV

22.650,00	vstupné
14.150,00	členské příspěvky
47,65	úroky z účtu

252.392,65 CELKEM

VÝDAJE

20.293,00	ukazatel skóre
418,00	občerstvení
150,00	kopírování
1.250,00	pronájem hřiště UMT
36.500,00	přestupy hráčů
18.000,00	hostování hráčů
20.900,00	poplatky ČMFS
100,00	známky na popelnice
146,00	cement
6.804,00	oprava plotu
400,00	emulze
3.094,00	hnojivo
27.542,00	rozhodčí
35.585,00	vyúčtování dotace od Středočeského kraje
1.602,00	latex
29.606,00	elektrická energie
10.134,46	zapískování hřiště
1.982,50	písek na zapískování
59.475,00	renovace hřiště
10.967,10	písek na renovaci hřiště
10.000,00	platba TJ Roztoky na činnost mládeže
1.481,00	bankovní poplatky

296.430,06 CELKEM

Amatérský fotbalový klub SK Ohnivec Městečko hospodařil za kalendářní rok 2010 s mírně schodkovým rozpočtem. Zhruba polovina schodku je ovšem zapříčiněna výdajovou položkou za nákup ukazatele skóre, na který dostal klub přímý sponzorský dar již v roce 2009. Zbytek byl pokryt z úspor klubu. Největší výdajovou položkou byly za rok 2010 investice do opravy travnatého hřiště, která se dělala po dlouhé době. Za upozornění stojí, že ve výdajích nejsou žádné odměny hráčům či funkcionářům (výjimkou jsou rozhodčí, kterým musí domácí klub vyplácet odměny dle stanov fotbalového svazu), čili všichni, kteří se fotbalu v klubu věnují (ať už funkcionáři či hráči), tak to konají ve svém volném čase bez jediné finanční odměny. Protože klub nemá mládežnické družstvo a předpisy ČMFS ukládají povinnost týmu I. B třídy mít alespoň jedno mládežnické družstvo, tak má klub smluvně dohodnutu spolupráci s jiným blízkým klubem, který mládež má, SK Ohnivec Městečko jej finančně podporuje a může od nich poté získávat mladé hráče.

Nejvyšší položkou v příjmech klubu je dotace od obecního úřadu. Zde jsou u členů výboru obavy, protože v loňském roce proběhly volby do obecního úřadu a 2 z 5 zastupitelů byli vyměněni, a bohužel šlo o ty, kteří velmi podporovali sport. Dotace na letošní rok je tedy velmi nejistá, dá se očekávat, že bude nižší než v loňském roce a klub se tomu bude muset přizpůsobit. Druhou nejvyšší položkou v příjmech jsou sponzorské dary. To je jediný možný způsob, jak do klubu přinést potenciálně větší peníze. Členové výboru klubu koncepčně mapují potenciální sponzory v obci či na úrovni okresů, ale situace v dnešní době není nakloněna, aby menší podnikatelé, alespoň částečně podporovali sport.

V době výzkumu, v červnu na konci soutěže se dle informací ekonomky klubu nacházelo na účtu klubu cca 23.000 Kč.

SK Horní Měcholupy - Příjmy

Tabulka č. 2: Příjmy SK Horní Měcholupy

název a obsah účtu	rozpočet	plnění	rozdíl
Tržby za hlavní činnost	100 000 Kč	148 000 Kč	48 000 Kč
Tržby za hospodářskou činnost reklamy (PRE, Pražská plynárenská, Hela-CZ)	2 600 000 Kč	2 580 000 Kč	-20 000 Kč
Přestupy hráčů	200 000 Kč	67 500 Kč	-132 500 Kč
Hostování hráčů	50 000 Kč	161 000 Kč	111 000 Kč
Vstupné	35 000 Kč	2 540 Kč	-32 460 Kč
Přijaté startovné	0 Kč		0 Kč
Úroky	1 600 Kč	7 656 Kč	6 056 Kč
Zaokrouhlovací rozdíl	0 Kč	2 Kč	2 Kč
Jiné provozní výnosy	0 Kč	259 501 Kč	259 501 Kč
Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizacemi Příspěvky od zaměstnavatelů na soustředění hráčů	0 Kč		0 Kč
Příspěvky od PTU	40 000 Kč	47 303 Kč	7 303 Kč
Příspěvky od PFS	60 000 Kč	29 813 Kč	-30 187 Kč
Dary	1 700 000 Kč	2 167 000 Kč	467 000 Kč
Příspěvky ČMFS	0 Kč	3 750 Kč	3 750 Kč
Členské příspěvky	500 000 Kč	301 750 Kč	-198 250 Kč
Provozní dotace Dotace od MČ Praha 15	150 000 Kč	137 340 Kč	-12 660 Kč
Grant MHMP - pronájem sportovního areálu eRZet	50 000 Kč	100 000 Kč	50 000 Kč
Grant MHMP - Pohár MČ Praha 15	50 000 Kč	0 Kč	-50 000 Kč
	5 536 600 Kč	6 013 156 Kč	476 556 Kč

Výdaje

Tabulka č. 3: Výdaje SK Horní Měcholupy

název a obsah účtu	rozpočet	plnění	rozdíl
Spotřeba materiálu kancelářské potřeby, sportovní potřeby, čisticí prostředky, stravní doplňky, doplnění lékáren, potisky triček, apod.	600 000 Kč	268 792 Kč	331 208 Kč
Poháry a ceny do soutěží	1 000 Kč	5 838 Kč	-4 838 Kč
Režie daňové	11 000 Kč	0 Kč	11 000 Kč
El. energie, vodné	80 000 Kč	85 249 Kč	-5 249 Kč
Občerstvení, repre	120 000 Kč	223 566 Kč	-103 566 Kč
Opravy a udržování	30 000 Kč	0 Kč	30 000 Kč
Náklady na reprezentaci	10 000 Kč	7 723 Kč	2 277 Kč
Ostatní služby pronájem fitness, rehabilitace, soustředění, vedení účetnictví, školení trenérů, videozáznamy utkání, pronájem autobusu, trenérské služby.	500 000 Kč	928 866 Kč	-428 866 Kč
Nájem a provoz areálů	700 000 Kč	1 011 680 Kč	-311 680 Kč
Poštovné	500 Kč	520 Kč	-20 Kč
Odměny rozhodčím	140 000 Kč	144 154 Kč	-4 154 Kč
Hostování hráčů	200 000 Kč	241 940 Kč	-41 940 Kč
Občerstvení hráčů, rozhodčích, pořadatelů a hostů	120 000 Kč		120 000 Kč
Pronájem hřišť mimo HM tělocvičny, haly, ostatní hřiště	50 000 Kč	28 165 Kč	21 835 Kč
Přestupy hráčů	300 000 Kč	304 000 Kč	-4 000 Kč
Náklady na turnaje startovné na turnajích	50 000 Kč	0 Kč	50 000 Kč
Ostatní služby - nedaňové	11 000 Kč	485 Kč	10 515 Kč
Smlouvy o výkonu sportovní činnosti	1 100 000 Kč	1 144 281 Kč	-44 281 Kč
Služby daňové	45 000 Kč	553 997 Kč	-508 997 Kč
Dohody o provedení práce	300 000 Kč	496 000 Kč	-196 000 Kč
Poplatky, kolký	0 Kč	360 Kč	-360 Kč
Ostatní pokuty a penále	5 000 Kč	2 520 Kč	2 480 Kč
Dary vydané	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Zaokrouhlovací rozdíl	0 Kč	0 Kč	-0 Kč
Bankovní poplatky	6 000 Kč	4 103 Kč	1 897 Kč
Koeficient DPH	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku odpisy tribuny, TČ, houpačky, traktor	600 000 Kč	622 175 Kč	-22 175 Kč
Příspěvky povinné - ČMFS registrace hráčů, disciplinární komise, apod.	42 000 Kč	43 100 Kč	-1 100 Kč
Poskytnuté příspěvky Příspěvky od zaměstnavatelů na soustředění hráčů	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Vložené do soutěží	70 000 Kč	79 400 Kč	-9 400 Kč
Daň z příjmu	400 000 Kč	269 420 Kč	130 580 Kč
	5 491 500 Kč	6 466 334 Kč	-974 834 Kč

Divizní klub SK Horní Měcholupy, který se snaží fungovat na neamatérské úrovni, čili na rozmezí profesionálního a amatérského fotbalového klubu, mi poskytl rozpočet hospodaření za kalendářní rok 2010. Rozpočet je podrobně rozepsaný tím způsobem, že obsahuje jak plán rozpočtu, tak následně skutečné plnění, a tím nám umožňuje nahlédnout, jak se lišily plány hospodaření klubu se skutečností. Za rok 2010 klub SK Horní Měcholupy hospodařil ve schodku, přičemž v rozpočtovém plánu bylo počítáno s nepatrným ziskem. Hospodářský výsledek ve výši -453 179 Kč byl uhrazen z účtu z nerozděleného zisku z minulých let, který v té době disponoval částkou 639 584 Kč.

Ve výdajích klubu byly nejvýraznějšími položkami ostatní služby, nájem a provoz areálu a smlouvy o výkonu hráčské činnosti. Ostatními službami se rozumí využívání pronájmu squash centra a jeho regenerační linky, soustředění, vedení účetnictví, školení trenérů, videozáznamy utkání, pronájem autobusu, trenérské služby aj. Nájem a provoz areálů představuje zejména provoz areálu, protože výše nájmu od městské části Prahy 15 je spíše symbolická. Klub provozuje, a jeho provoz financuje, dva sportovní areály. Jak již bylo zmíněno, tak SK Horní Měcholupy jsou neamatérským klubem, čili hráči jsou již za svojí činnost finančně odměňováni – je to přechod mezi amatérskými kluby nejnižších soutěží, kde hráči hrají jen pro radost a nevydělávají si žádné peníze, a profesionálními kluby, kde hráči mají svojí sportovní činnost jako hlavní příjem. Tato položka je výraznou ve výdajích klubu, ale netvoří tak poměrnou část jako u klubů profesionálních. Poměrně velkou položkou ve výdajích je také daň z příjmu, což je negativní stránka fungování jako občanského sdružení, protože marketingové příjmy za hospodářskou činnost od sponzorů musí klub dělit 15% sazbou.

Naopak výhodou je, a tato položka se nejvíce vyjímá v příjmech klubu (spolu s příjmy za hospodářskou činnost), že klub může přijímat finanční dary, které nepodléhají žádnému zdanění. Stejně je to i u dotací a grantů, které ovšem u tohoto klubu netvoří tak důležitou část příjmů.

Bohemians 1905

Rozpočet klubu na sezónu 2010/2011, který byl oficiálně nahlášen klubem při licenčním řízení ČMFS.

Příjmy:

<u>Vstupné</u>	7 500 000
Liga	7 200 000
Turnaje	300 000
<u>Propagace</u>	31 800 000
Sponzoři	4 500 000
STES	5 300 000
Dodavatelé	22 000 000
<u>Vysílací práva</u>	960 000
<u>Fanshop</u>	8 300 000
<u>Pronájem</u>	855 000
<u>Ostatní provozní příjmy</u>	2 500 000
<u>Ostatní příjmy</u>	6 500 000
<u>CELKEM</u>	58 410 000

Výdaje:**Finanční náklady „A“ tým 19 025 000**

Základní platy	13 000 000
Prémie za zápasy	3 500 000
Bonusy na konci sezóny	2 500 000
Pojistné za hráče	25 000

Jiné osobní náklady 4 320 000

Zaměstnanci	3 200 000
„B“ tým	1 120 000

Provozní náklady 36 125 000

Bezpečnostní služba	2 200 000
Prodej vstupenek	100 000
Zdravotnická služba	75 000
Hasiči	135 000
Rozhodčí	675 000
Reprezentační výdaje	600 000
Cestovné, ubytování „A“ tým	750 000
Soustředění „A“ tým	700 000
Fanshop	5 550 000
Reklama	1 100 000
Pronájem	6 240 000
Jiné provozní náklady	18 000 000

Přestupy 4 500 000**Daně 10 000****Celkem 63 980 000**

Profesionální fotbalový klub Bohemians 1905 hospodařil v sezoně 2010/2011 opět se schodkovým rozpočtem – rozdíl v příjmech a výdajích byl pokryt akcionáři klubu. Největší výdajovou položkou byly v tomto období finanční náklady „A“ mužstva, čili platy a prémie hráčů, trenérů a realizačního týmu. Nutno však podotknout, že hráči Bohemians 1905 jsou v porovnání s ostatními kluby jedni z nejhůře placených prvoligových hráčů, takže pro představu v jiných klubech by tato položka byla třeba i několikrát vyšší, v nejbohatším českém klubu AC Sparta Praha i řádově vyšší. Druhou nejvyšší výdajovou položkou jsou jiné provozní náklady, kterým je u klubu Bohemians 1905 pronájem Synot Tip Areny v Edenu, kde hraje svá mistrovská utkání, protože domácí stadion Bohemians, kde klub sídlí, nesplňuje podmínku vyhřívání trávníku, a klub zde nemůže první ligu hrát. Zajímavou položkou je u profesionálního klubu výdaj za reklamy, které jsou na starosti obchodního oddělení klubu a nejčastěji jsou v rozhlase či v denním tisku.

Nejvyšší příjmovou položkou klubu jsou dodavatelé. Pod touto částku si nesmíme představit konkrétní obnos peněz, ale služby či materiál, který klub v této hodnotě získá od svých partnerů protislužbou za reklamu. Jedná se o vybavení sportovní – dresy, soupravy, míče, kopačky; materiální – iontové nápoje, voda, jídlo, lékařské potřeby; dopravní – autodopravce, který zajišťuje dopravu družstva na zápasy či soustředění. Relativně velkou položkou jsou zisky z prodeje fanshopu, ovšem abychom dostali reálný zisk, si musíme odečíst výdajovou položku fanshopu – náklady na provoz a zejména výrobu klubových suvenýrů. Zajímavou položkou je zisk ze vstupného, který se oproti minulým sezónám výrazně snížil z důvodu konání zápasů ve zmiňované Synot Tip Areně, kam část fanoušků odmítla chodit podporovat svůj klub.

Tabulka č. 4: Komparace vybraných složek rozpočtů klubů

	<i>SK Ohnivec</i>	<i>SK Horní Měcholupy</i>	<i>Bohemians 1905</i>
	<i>Městečko</i>		
Příjmy	252 392	5 536 600	58 410 000
Vstupné	22 650	35 000	7 500 000
Hostování, přestupy	7 000	250 000	6 500 000
Sponzoři	35 000	2 600 000	22 000 000
Dary	40 000	1 700 000	4 500 000
Dotace	128 545	150 000	0
Výdaje	296 430	5 491 000	63 980 000
Platy	0	1 400 000	23 345 000
Hostování, přestupy	54 500	500 000	4 500 000
Provozní náklady	112 943	1 300 000	18 000 000
Rozhodčí	27 542	140 000	675 000

V tabulce č. 4 je možné vidět porovnání určitých složek rozpočtů zkoumaných klubů. Mezi jednotlivými kluby jsou rozdíly ve třech výkonnostních úrovních. Při zkoumání a porovnání částek jednotlivých položek si můžeme všimnout, že až na pár výjimek (příjmy ze vstupného u I. B třídy a divize jsou přibližně stejné, výdaje na platy u I. B třídy jsou zcela nulové, dotace u ligové akciové společnosti nejsou možné) je rozdíl mezi jednotlivými soutěžními úrovněmi ne v několika násobcích, ale deseti násobcích.

6.2 Výsledky dotazníků

6.2.1 Výsledky dotazníků profesionálních fotbalových klubů

Výsledky dotazníků profesionálních klubů jsou z roku 2009. Z 31 odeslaných dotazníků do všech profesionálních klubů u nás (klub AC Sparta Praha má v profesionálním fotbale dvě družstva) jsem získal 13 vyplněných dotazníků. Výsledky byly zpracovány formou tabulek a grafů, v kterých jsou zaznamenány procenta a počty odpovědí.

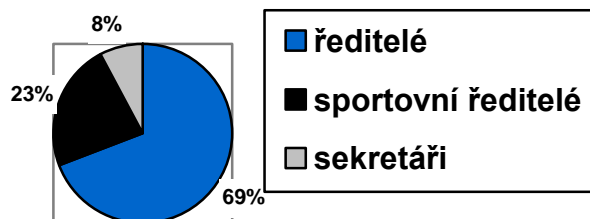
Otázka č. 1 – *Jaká je Vaše pozice v klubu?*

Snahou bylo oslovit přímo ředitele klubů pro nejlepší zjištění všech informací. Zároveň bylo složité získat vždy informace od ředitele klubu, proto jsem považoval za důležité v těchto případech vědět, od lidí z jakých pozic jsem informace získal.

Tabulka č. 5: Pozice respondentů

Pozice v klubu	Počet
Ředitel klubu	9
Sportovní ředitel	3
Sekretář klubu	1

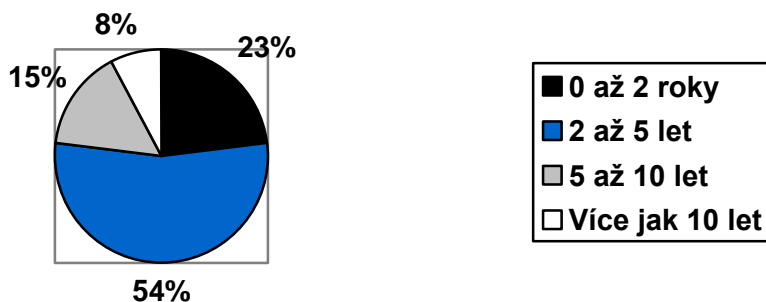
Obrázek 1: Pozice respondentů (%)



Otázka č. 2 – *Jak dlouho v současném klubu pracujete?*

Otázka byla úzce spjata s otázkou první. Zajímalo mě, jak dlouho jednotliví funkcionáři v klubech působí, protože to ovlivňuje možnosti detailních znalostí klubů. Největší zastoupení 54% mělo působení v rozmezí 2 až 5 let, což je typické pro naše poměry. Věrnost a setrvání u jednoho klubu není u nás tak časté jako například v západní Evropě.

Obrázek 2: Doba zaměstnání respondentů v klubu



Otázka č. 3 - *Jak si myslíte, že znáte legislativu ČMFS věnovanou fungování profesionálních klubů?*

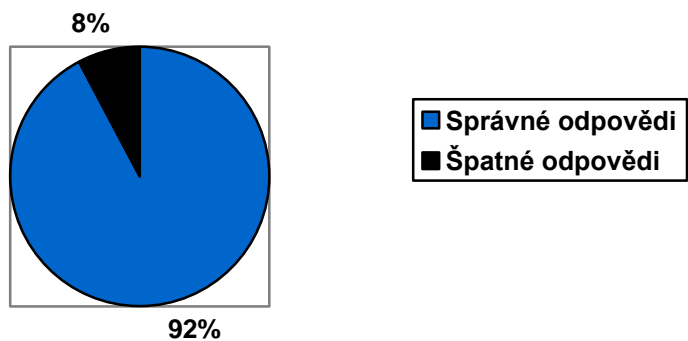
Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jak si sami o sobě myslí zástupci klubů, že znají legislativu ČMFS, kterou jsem pak v dalších dvou otázkách vyzkoušel konkrétně. Hodnocení 1 znamenalo nejmenší znalost, 10 největší.

Tabulka č. 6: Znalost legislativy

Znalost legislativy	Počet klubů
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	1
8	3
9	6
10	3

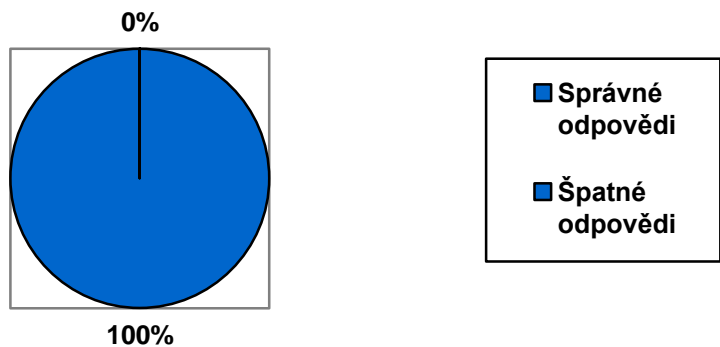
Otázka č. 4 - Víte kolik musí mít, dle technicko-soutěžního ustanovení, váš klub zařazeno mládežnických družstev v pravidelných soutěži?

Obrázek 3: Znalost zařazení mládežnických družstev (%)



Otázka č. 5 - Víte na jak nejdelší dobu může být dle Souboru předpisů ČMFS sjednána profesionální smlouva s hráčem starším 18 let?

Obrázek 4: Znalost sjednávání profesionálních smluv



U otázek 3, 4 a 5 bylo úmyslem zjistit znalosti legislativy fungování fotbalových klubů. Z otázky č. 3 je patrné, že nejvíce klubů se sebereflexivně ohodnotilo druhým nejvyšším možným ohodnocením 9, což znamená, že si kluby jsou poměrně jisté svými znalostmi. Otázky 4 a 5 toto zjištění potvrdily, dalo by se zhodnotit, že kluby i předčily svá očekávání. Ve znalostech ohledně počtu mládežnických družstev správně odpovědělo 92% a ohledně sjednávání profesionálních smluv dokonce plných 100%.

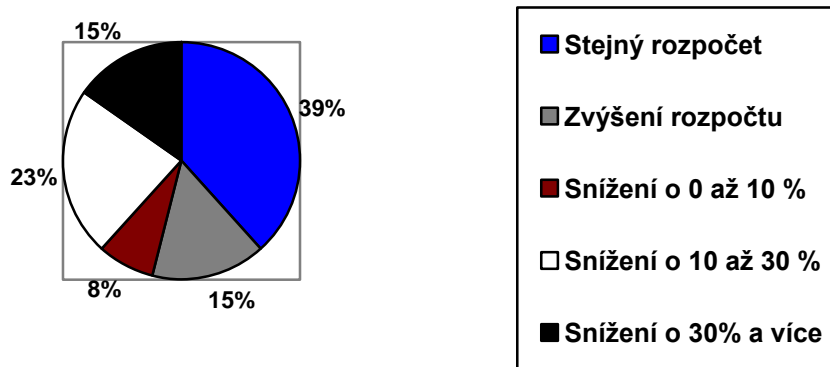
Otázka č. 6 - *Jaký byl rozpočet vašeho klubu v sezoně 08/09?*

Tato otázka měla za úkol zjistit rozpočty klubů v minulé sezoně, tedy v době před začátkem ekonomické krize.

Otázka č. 7 - *Jaký je v plánu rozpočet vašeho klubu v sezoně 09/10?*

Pro zjištění rozdílů ve výši rozpočtů klubů jsem musel zjistit, jaký rozpočet kluby plánují na nadcházející sezonu.

Obrázek 5: Rozdíl rozpočtů 08/09 a 09/10

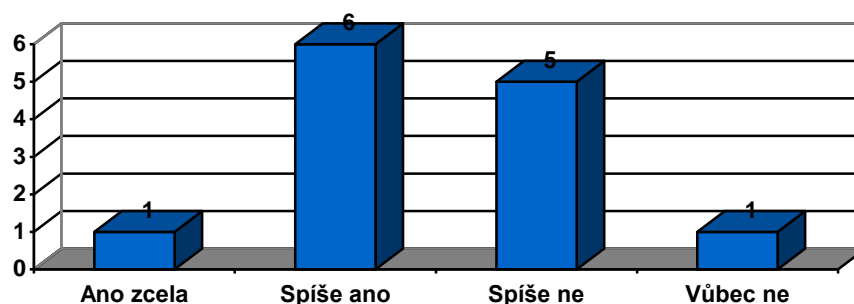


Při zjišťování rozpočtů klubů a jejich změn v posledních dvou sezónách jsem zjistil, že 39% klubů výši svých rozpočtů nijak nezmění. Mírné snížení rozpočtu plánuje 8% klubů, snížení o 10 až 30% plánuje 23% klubů. Výrazné snížení rozpočtu plánuje 15% klubů (nutno podotknout, že jde o kluby, které sestupují z nejvyšší soutěže, čili jde o čekáný jev). Naopak mírné zvýšení rozpočtu plánuje 15% klubů.

Otázka č. 8 - *Pocitujete při fungování vašeho klubu současnou ekonomickou krizi?*

Cílem bylo zjistit, zda kluby v praxi opravdu při své činnosti, jednáních se sponzory, hráči apod. pocítují ekonomickou krizi.

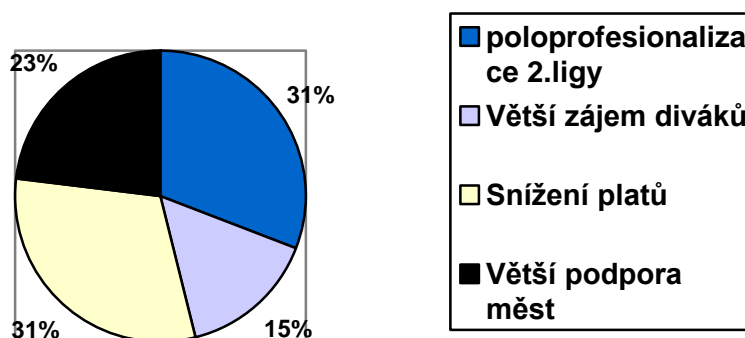
Obrázek 6: Pocitování klubů finanční krize



Otázka č. 9 - *Jaké jsou podle Vás nejlepší způsoby řešení ekonomické krize ve fotbale?*

V této otázce jsem chtěl zjistit možné způsoby řešení případné ekonomické krize ve fotbale. 31% respondentů si myslí, že by pomohlo snížení platů ve fotbale a poloprofessionalizace druhé nejvyšší soutěže.

Obrázek 7: Možnosti řešení ekonomické krize ve fotbale



Otázka č. 10 - *Ohodnoťte důležitost jednotlivých aspektů pro fungování fotbalového klubu.*

V této otázce bylo jasným úmyslem zjistit od zástupců klubů, které aspekty nejvíce ovlivňuje fungování profesionálního fotbalového klubu. Zástupci klubů hodnotili důležitost jednotlivých aspektů na stupnici 1 až 10, přičemž hodnocení 1 znamenalo nejmenší důležitost a 10 největší. Nejvyšší průměr od všech klubů získaly aspekty: Kvalita hráčského kádru – 8,7 a Výše rozpočtu – 8,1.

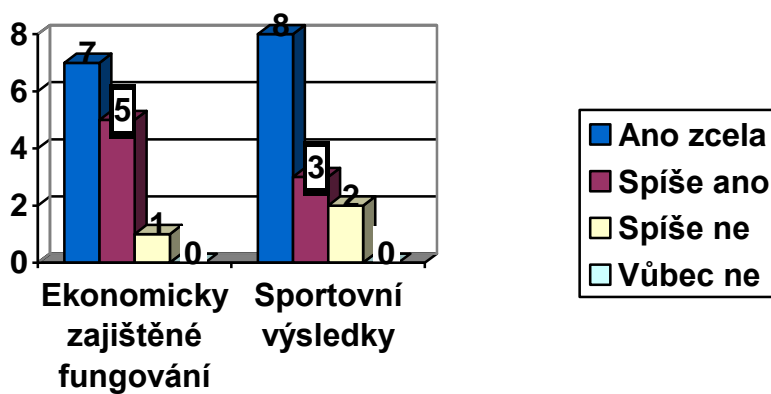
Tabulka č. 7: Hodnocení důležitosti aspektů profesionálních klubů

	Hodnocení (Ø)	Pořadí
Fanoušci	5,3	9
Výše rozpočtů	8,1	2
Kvalita trenérů	7,8	3
Kvalita hráčského kádru	8,7	1
Atmosféra v týmu	7,4	5
Kvalita realizačního týmu	6,2	8
Kvalita vedení klubu	7,8	3
Kvalita zázemí klubu	6,8	7
Práce s mládeží	7,1	6

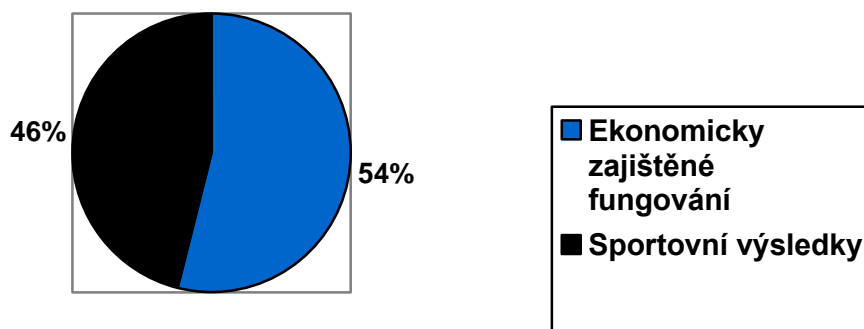
Otázka č. 11 - *Jak je pro klub důležité a) správné, ekonomicky zajištěné, fungování klubu; b) sportovní výsledky?*

Předposlední otázka měla zjistit zda, kluby dávají přednost správnému ekonomicky zajištěnému fungování nebo jsou jejich prioritou sportovní výsledky. Výsledky zkoumání těchto dvou možných priorit při fungování klubu dopadly v podstatě vyrovnaně. Při výběru právě jedné priority získalo ekonomicky zajištěné fungování 54% oproti sportovním výsledkům s 46%. Při jednotlivém hodnocení důležitosti dopadly výsledky opět velmi podobně.

Obrázek 8: Důležitost ekonomického fungování a sportovních výsledků

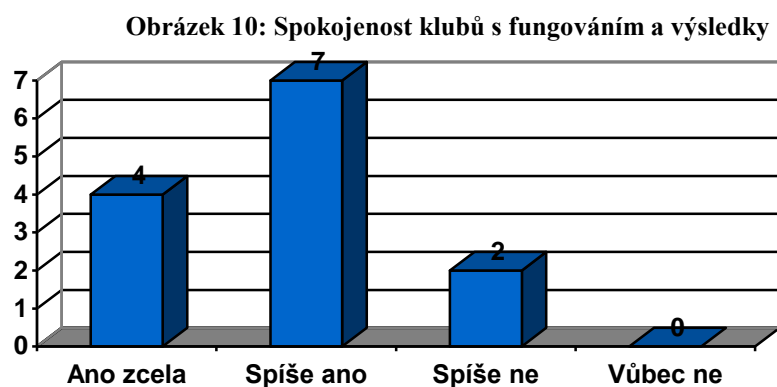


Obrázek 9: Co kluby upřednostňují?



Otázka č. 12 - *Je klub spokojen se svým fungováním a sportovními výsledky?*

Z poslední otázky bylo snahou zjistit celkovou spokojenost klubů s jejich situací a fungováním. Drtivá většina odpovědí byla pozitivních. Pouze 2 respondenti odpověděli možnost Spíše ne a žádný neodpověděl možnost Vůbec ne.



6.2.2 Výsledky dotazníků amatérských fotbalových klubů

Ze 40 odeslaných dotazníků do amatérských fotbalových klubů od úrovně ČFL až po II. třídu jsem získal 16 vyplněných dotazníků. Výsledky byly zpracovány formou tabulek, v kterých jsou zaznamenány procenta a počty odpovědí.

Otázka č. 1 - *Jakou soutěž hrál váš klub v sezoně 2010/2011?*

Cílem bylo zjistit zastoupení soutěží v dotazníku amatérských fotbalových klubů.

Tabulka č. 8 – Zastoupení soutěží

Soutěž	Počet klubů
ČFL	2
Divize	4
Krajský přebor	5
I. A třída	2
I. B třída	2
II. třída	1

Otázka č. 2 - *Jak si myslíte, že znáte legislativu ČMFS věnovanou fungování klubů na základě sebehodnocení z vaší praxe?*

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jak si sami o sobě myslí zástupci klubů, že znají legislativu ČMFS. Hodnocení 1 znamenalo nejmenší znalost, 10 největší.

Tabulka č. 9 – Znalost legislativy amatérských klubů

Znalost legislativy	Počet klubů
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	2
7	-
8	6
9	6
10	2

Otázka č. 3 - *Ohodnoťte důležitost jednotlivých aspektů pro fungování fotbalového klubu.*

V této otázce bylo úmyslem zjistit od zástupců klubů, které aspekty nejvíce ovlivňují fungování jejich klubu. Zástupci hodnotili důležitost jednotlivých aspektů na stupnici 1 až 10, přičemž hodnocení 1 znamenalo nejmenší důležitost a 10 největší.

Tabulka č. 10 – Hodnocení důležitosti aspektů amatérských klubů

	Hodnocení (Ø)	Pořadí
Fanoušci	4	9.
Výše rozpočtů	8,3	2.
Kvalita trenérů	6,8	5. – 6.
Kvalita hráčského kádru	9,8	1.
Atmosféra v týmu	7	3. – 4.
Kvalita realizačního týmu	6,4	7.
Kvalita vedení klubu	7	3. – 4.
Kvalita zázemí klubu	6,8	5. – 6.
Práce s mládeží	5,2	8.

Otázka č. 4 – Zaškrtněte, čím disponuje zázemí vašeho klubu:

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se úroveň zázemí fotbalového klubu úměrně liší s úrovní výkonnosti. Odpovědi jsou zaznamenány v procentech – kolik klubů dané úrovně disponuje daným vybavením.

Tabulka č. 11 – Zázemí amatérských klubů

	ČFL	Divize	Krajský přebor	I.A třída	I.B třída	II. třída
Oddělené hráčské sprchy	100%	100%	80%	100%	50%	0%
Regenerační linka	50%	25%	0%	0%	0%	0%
Antidopingová místnost	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VIP prostory	0%	50%	40%	0%	50%	0%
Kryté lavičky	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ozvučení stadionu	100%	100%	80%	0%	100%	0%
Ukazatel času a skóre	100%	100%	80%	100%	50%	100%
Umělé osvětlení	0%	0%	0%	50%	0%	0%
Krytá tribuna	50%	100%	100%	50%	50%	100%

Otázka č. 5 – Kolik lidí se podílí na vedení klubu (je členy výboru či představenstva)?

V této otázce bylo úmyslem zjistit, kolik členů amatérských klubů se podílí na vedení klubu, a jak se výsledky liší od poznatků pozorování.

Tabulka č. 12 - Počet členů vedení klubu

Počet členů výboru	Počet klubů
1	4
2	0
3	6
4	2
5	4

Otázka č. 6 – *S jakým typem rozpočtu fungoval váš klub v posledním hospodářském období?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jak amatérské kluby hospodaří. Schodkové rozpočty znamenají finanční ztrátu, přebytkové finanční zisk.

Tabulka č. 13 - Typy rozpočtu amatérských klubů

Typ rozpočtu	Počet klubů
Schodkový	11
Vyrovnaný	3
Přebytkový	2

Otázka č. 7 – *Jaká byla nejvyšší příjmová složka rozpočtu vašeho klubu?*

Otázka č. 8 – *Jaká byla nejvyšší výdajová složka rozpočtu vašeho klubu?*

Úmyslem otázek č. 7 a 8 bylo zjistit, které položky jsou pro rozpočty fotbalových klubů nejvýraznější – co nejvíce zatěžuje rozpočet (výdajová složka) a co tvoří největší příjem rozpočtů amatérských klubů. Odpovědi jsou zaznamenány v procentech – kolik klubů označilo danou položku jako nejvýraznější.

Tabulka č. 14: Příjmy a výdaje rozpočtů

	PŘÍJMY		VÝDAJE
Sponzorské dary	56 %	Provozní náklady	50 %
Dotace	19 %	Rozhodčí	25 %
Reklamní zisky	13 %	Platy	12,5 %
Přestupy, hostování hráčů	6 %	Přestupy, hostování hráčů	12,5 %
Granty	6 %	-	-

7 Diskuze

V následující kapitole bych chtěl zhodnotit tuto diplomovou práci. Vyjádřit se k přijetí či nepřijetí zformulovaných hypotéz, k nedostatkům na které jsem při vypracování této práce narazil, k možným zlepšením práce a k úspěchům, které jsem při psaní práce dosáhl.

Přijetí či nepřijetí hypotéz:

Hypotéza č. 1 - Domnívám se, že 75 % zástupců profesionálních a amatérských fotbalových klubů zná legislativu pro jejich fungování.

Pro posouzení této hypotézy jsem využil dotazníkovou metodu, konkrétně otázky č. 3, 4, 5 v dotazníku pro profesionální kluby a otázky č. 2 v dotazníku pro amatérské kluby. Zároveň jsem velmi vycházel z poznatků ze zúčastněného pozorování. Z vyhodnocení výše zmíněných otázek dotazníku je patrné, že kluby si jsou samy velmi jisté svými znalostmi a zároveň mohou toto zjištění potvrdit poznatky ze zúčastněného pozorování. Ve zkoumaných klubech nebyl žádný náznak sebemenších neznalostí v této oblasti, ani při kontaktech či zápasech s jinými kluby. Tato zjištění považuji za velmi pozitivní.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č. 1 potvrdila. Předpokládaná úroveň znalostí legislativy představiteli profesionálních a amatérských fotbalových klubů byla dokonce na základě výzkumu překročena, což svědčí o zodpovědném přístupu oficiálních zástupců klubů.

Hypotéza č. 2 - Domnívám se, že nejdůležitějšími aspekty pro fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů jsou výše rozpočtu a kvalita hráčského kádru.

Pro posouzení této hypotézy jsem použil také především metodu dotazníků. Ptal jsem se respondentů na hodnocení důležitosti určitých aspektů pro fungování fotbalového klubu podle jejich názoru a zkušeností. Z vyhodnocení otázky č. 10 dotazníku profesionálních klubů a č. 3 dotazníku amatérských klubů vyšly přesně ty samé aspekty, jako jsem očekával. Na stupnici od 1 do 10, kdy hodnocení 1 je nejméně důležité a hodnocení 10 nejvíce důležité, dostala Výše rozpočtu průměrně

hodnocení 8,1 a 8,3. Kvalita hráčského kádru dokonce průměrné hodnocení 8,7 a 9,8. Opět toto zjištění mohu potvrdit na základě výsledků výzkumu zúčastněného pozorování. Kvalita hráčského kádru měla vždy největší vliv na sportovní činnost a výše rozpočtu na celkovou úroveň všech aktivit fotbalových klubů.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č. 2 potvrdila.

Hypotéza č. 3 - Domnívám se, že způsob vedení klubů se bude u profesionálních a amatérských týmů lišit.

Pro posouzení této hypotézy jsem využil zejména zúčastněného a přímého pozorování a dotazníkové metody, konkrétně otázky č. 5 pro amatérské fotbalové kluby. Zajímalo mě zejména složení výkonných orgánů klubu. Na základě výsledků výzkumů můžu prohlásit, že kluby ve své podstatě fungují na stejném principu jak na úrovni profesionální, tak amatérské. Pravidelná valná hromada klubu si zvolí svůj výkonný orgán, který má pravomoci řízení klubu a počet členů tohoto orgánu záleží na konkrétních stanovách klubu.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č. 3 se nepotvrdila.

Hypotéza č. 4 - Domnívám se, že u profesionálních a amatérských fotbalových klubů je značný rozdíl v zázemí klubů.

Pro posouzení této hypotézy jsem využil metody pozorování zaměřeného na zázemí konkrétních fotbalových klubů odlišných úrovní a srovnání výsledků pozorování v tabulce č. 1. Zároveň jsem využil dotazníku amatérských fotbalových klubů č. 4 na srovnání zázemí klubů nižších soutěží, které jsem porovnal s předepsanými normami licenčního řízení pro profesionální fotbalové kluby. Tyto výzkumy ukázaly, že úroveň zázemí se velmi liší úměrně úrovni soutěží.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č. 4 potvrdila.

Hypotéza č. 5 - Domnívám se, že složky a výše rozpočtů se u profesionálních a amatérských fotbalových klubů výrazně liší.

Pro posouzení poslední hypotézy jsem využil zejména metodu analýzy dokumentů, konkrétně rozpočtů zkoumaných klubů. Získání těchto informací nebylo jednoduché, protože kluby si své hospodaření velmi chrání, a musel jsem představitele klubu ubezpečovat, že dokumenty použiju výhradně pro potřeby této diplomové práce. Z výsledku analýzy zaznamenaných v kapitole 6.1.5 *Hospodaření klubů* vyplývá, že výše rozpočtů se u profesionálních a amatérských fotbalových klubů liší velmi výrazně, ovšem jednotlivé složky rozpočtů se až na pár výjimek nemění.

Mohu tedy konstatovat, že se hypotéza č. 5 se potvrdila částečně.

Úspěchy:

Za úspěch při tvorbě této diplomové práce považuji průběh pozorování a s ním spojené analýzy dokumentů, jakož to výzkumných metod. Možnost být ve své kariéře součástí profesionálního i amatérského fotbalového klubu, poznání jejich každodenního fungování a zejména možnost nahlédnutí do reálného hospodaření klubů, které se nenaskytne každému, bylo základem pro úspěšnou realizaci tématu této diplomové práce. A zároveň šlo o velký přínos i pro mou osobu – jak ze sportovního hlediska, tak pro budoucí možnosti.

Nedostatky:

Při plánování výzkumu dotazníkovou formou jsem očekával, že se mi z dotazovaných profesionálních fotbalových klubů vrátí více vyplněných dotazníků. Při analyzování tohoto nedostatku a konzultaci s ředitelem klubu Bohemians 1905 jsem dospěl k závěru, že byl výzkum prováděn v nejhorším možném termínu – letní přípravné období. Tvoří se nové kádry, v některých klubech se mění i samotné vedení a šéfové klubů, a vedou se různá jednání.

Možná zlepšení:

Zajímavou možností pro další zjištění problematiky fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů by mohlo být provedení výzkumu mezi jednotlivými fotbalisty a porovnání s výsledky výzkumu zástupců vedení klubů.

8 Závěry

Cílem mé práce bylo představení a porovnání fungování profesionálních a amatérských fotbalových klubů.

Na základě výsledků výzkumů konstatuji přijetí či nepřijetí hypotéz:

Hypotéza č. 1 – potvrzena

Zástupci profesionálních a amatérských fotbalových klubů znají legislativu pro jejich fungování velmi detailně. Tento fakt mohu konstatovat na základě jejich dotazníkových odpovědí a poznatků pozorování.

Hypotéza č. 2 – potvrzena

Prokázalo se, že zcela jednoznačně podle zástupců klubů jsou nejdůležitějšími aspekty pro fungování jak profesionálních, tak amatérských fotbalových klubů výše rozpočtu a kvalita hráčského kádru. Při hodnocení více různých aspektů získaly tyto dva nejlepší hodnocení, metoda pozorování toto tvrzení potvrdila.

Hypotéza č. 3 – nepotvrzena

Výzkumy prokázaly, že způsoby a formy vedení klubu se u profesionálních a amatérských fotbalových klubů neliší. Případné odlišnosti jednotlivých klubů nesouvisí se zařazením do profesionálního či amatérského klubu.

Hypotéza č. 4 – potvrzena

Prokázalo se, že úroveň zázemí fotbalových klubů se velmi liší úměrně výkonnostní úrovni fotbalových soutěží.

Hypotéza č. 5 – potvrzena částečně

Rozpočty profesionálních a amatérských fotbalových klubů se velmi odlišují svojí nominální výší, ovšem jednotlivé složky rozpočtů jsou velmi shodné.

Vyhodnocení:

Na základě této práce a zejména jejího výzkumu bych mohl vyslovit klubům doporučení:

- 1) Představitelé fotbalových klubů projevili výborné znalosti fotbalové legislativy, což je velmi pozitivní zjištění. Svými výbornými znalostmi předcházejí vzniku problémů, jejich správné fungování založené na znalostech legislativy jim dělá před veřejností dobrou reklamu a je v nejlepším zájmu klubů, aby představitelé v tomto trendu pokračovali.
- 2) Pro ty fotbalové kluby, které nepřikládají největší důležitost výši svého rozpočtu a kvalitě hráčského kádru, bych doporučil zaměřit se na tyto aspekty, protože výzkum prokázal jejich největší důležitost. Tyto aspekty navíc spolu velmi souvisí – bez finančních prostředků je složité sehnat kvalitní hráčský kádr.
- 3) Pro vedení fotbalových klubů není nejdůležitější počet lidí, který klub vede, ale naopak je žádoucí upřednostňovat kvalitu před kvantitou.
- 4) Pro správné fungování by se měly kluby snažit dosáhnout co nejvyšší úrovně jejich zázemí.
- 5) Kluby by se měly snažit svou činností dosáhnout co nejideálnějšího složení a výše svého rozpočtu, které ovšem odpovídají možnostem klubu.

Pro mě osobně měla tato práce a její výzkum velký přínos. Zjistil jsem základní poznatky o fungování fotbalových klubů a mohl jsem poznat přímo v praxi, jak profesionální a amatérské fotbalové kluby fungují, co ovlivňuje jejich činnost, jak shání prostředky na fungování klubů. Věřím, že by tato práce mohla posloužit jak laické veřejnosti při případném zájmu o fungování fotbalového klubu, tak i osobám zainteresovaným ve fotbale. Šéfům klubů by mohly poznatky posloužit při tvorbě rozpočtu, hráčům a fanouškům by mohla pomoci nahlédnout do fungování fotbalového klubu z jiného pohledu. Na závěr práce mohu konstatovat, že se stanovené cíle práce podařilo pomocí splnění úkolů práce splnit.

Seznam použitých informačních zdrojů

- 1) Dvořáková, Šárka. *Sportovní marketing*, Brno: MU, 2005, ISBN 80–210–3901-9
- 2) Hájek, Jeroným. *Antropomotorika*, Praha: UK, Pedagogická fakulta, 2001, ISBN 8072900633
- 3) Choutka, M – Dovalil, J. *Sportovní trénink*, Praha: Olympia 1987, ISBN 80–703–3099-6
- 4) Macho, Milan. *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: BRÁNA, 1999, ISBN 80-7243-057-2
- 5) Martens, Rainer. *Úspěšný trenér*, Příbram: Grada, 2006, ISBN 80-247-1011-0
- 6) Ondřej, Oldřich. *Malá škola fotbalu*, Praha: Olympia, 1990, ISBN 80-7033-001-5
- 7) *Rozpis celostátních soutěží ČMFS*, Praha: Olympia, 2008
- 8) *Rozpočet klubu Bohemians 1905 2010/2011*
- 9) *Rozpočet klubu SK Horní Měcholupy 2010*
- 10) *Rozpočet klubu SK Ohnivec Městečko 2010*
- 11) Sekot, Aleš. *Sociologické problémy sportu*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2562-8
- 12) *Soubor předpisů ČMFS*, Praha: Olympia, 2007, ISBN 978-80-7376-041
- 13) Svoboda, Bohumil. *Pedagogika sportu*. Praha: Karolinum, 2000, ISBN 80-246-0156-7
- 14) Táborský, František. *Sportovní hry*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0908-2
- 15) Votík, J. - Zalabák, J. *Trenér fotbalu "C" licence*, Praha: Olympia, 2006, ISBN 978-80-7033-962-6
- 16) Votík, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*, Praha: Olympia, 2005, ISBN 80-7033-598

www dokumenty:

- 17) <http://www.gambrinusliga.cz/scripts/detail.php?id=49822>
- 18) <http://www.sparta.cz/cs/o-klubu/fotbalove-centrum-strahov/index.shtml>
- 19) <http://www.stes.cz/index.php?cmd=page&type=2> =cs

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Kabina rozhodčích 1	46
Obrázek č. 2: Kabina rozhodčích 2	46
Obrázek č. 3: Kabina domácích	46
Obrázek č. 4: Kabina hostů	46
Obrázek č. 5: Společné sprchy domácích a hostů	47
Obrázek č. 6: Klubovna	47
Obrázek č. 7: Hřiště SK Ohnivec Městečko	47
Obrázek č. 8: Toalety	47
Obrázek č. 9: Hřiště SK Horní Měcholupy	48
Obrázek č. 10: Kabina rozhodčích	48
Obrázek č. 11: Kabina domácích	48
Obrázek č. 12: Kabina hostů	48
Obrázek č. 13: Hráčské sprchy	49
Obrázek č. 14: Zázemí klubu	49
Obrázek č. 15: Posilovna ve squash centru	49
Obrázek č. 16: Sauna ve squash centru	49
Obrázek č. 17: Stadion „d'olíček“	50
Obrázek č. 18: Kabina rozhodčích	50
Obrázek č. 19: Kabina domácích	50
Obrázek č. 20: Kabina hostů	50
Obrázek č. 21: Sauna s masážní vanou	51
Obrázek č. 22: Hráčské sprchy	51
Obrázek č. 23: VIP prostory	51
Obrázek č. 24: Masérská místnost	51
Obrázek č. 25: Pozice respondentů	66
Obrázek č. 26: Doba zaměstnání respondentů v klubu	67
Obrázek č. 27: Znalost zařazení mládežnických družstev	68
Obrázek č. 28: Znalost sjednávání profesionálních smluv	68
Obrázek č. 29: Rozdíl rozpočtů 08/09 a 09/10	69

Obrázek č. 30: Pociťování klubů finanční krize	70
Obrázek č. 31: Možnosti řešení ekonomické krize ve fotbale	70
Obrázek č. 32: Důležitost ekonomického fungování a sportovních výsledků	72
Obrázek č. 33: Co kluby upřednostňují?	72
Obrázek č. 34: Spokojenost klubů s fungováním a výsledky	73

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Komparace zázemí klubů	52
Tabulka č. 2: Příjmy SK Horní Měcholupy	59
Tabulka č. 3: Výdaje SK Horní Měcholupy	60
Tabulka č. 4: Komparace vybraných složek rozpočtů klubů	65
Tabulka č. 5: Pozice respondentů	66
Tabulka č. 6: Znalost legislativy	67
Tabulka č. 7: Hodnocení důležitosti aspektů	71
Tabulka č. 8 – Zastoupení soutěží	74
Tabulka č. 9 – Znalost legislativy amatérských klubů	75
Tabulka č. 10 – Hodnocení důležitost aspektů amatérských klubů	75
Tabulka č. 11 – Zázemí amatérských klubů	76
Tabulka č. 12 - Počet členů vedení klubu	76
Tabulka č. 13 - Typy rozpočtu amatérských klubů	77
Tabulka č. 14: Příjmy a výdaje rozpočtů	77

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro představitele profesionálních fotbalových klubů

Příloha 2: Dotazník pro představitele amatérských fotbalových klubů