

**UNIVERZITA KAROLVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

Problematika financování sportovních klubů

Zpracoval: Filip Juhaniak

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslava Navrátilová

Praha, srpen 2006

Název

Problematika financování sportovních klubů

Title

Problems with finances of sports clubs

Cíle práce: Analýza důvodů proč se lidé sdružují do sportovních klubů. Specifikace ekonomiky sportovních klubů a vymezení zdrojů financování a užití finančních prostředků obecně i konkrétně v oblasti golfových klubů. Shrnutí společných faktorů (daně, dary, reklama, sponzoring, dotace atd.), které působí v oblasti financování sportu.

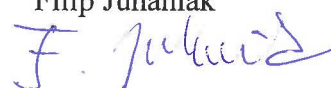
Metoda: studium literatury, interview, analýza dokumentů

Výsledky: doporučení v oblasti financování sportovních klubů se zaměřením na golf

Klíčová slova: financování, sportovní klub, občanské sdružení, golf

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za pomoci uvedených zdrojů.

Filip Juhaniak



Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Mirce Navrátilové, bez jejíž laskavosti a ochoty by tato práce nevznikla. Můj dík také patří vedení Golf Clubu Praha a Golf Clubu Beřovice za ochotnou spolupráci.

Obsah

1. ÚVOD	7
1.1 Metodologie práce	9
1.1.1 Předmět a hypotéza práce	9
1.1.2 Cíle práce	9
1.1.3 Metody vědecké práce	10
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2.1 Shrnutí důležitých poznatků vyplývajících z tzv. Buchananova modelu klubu	11
2.1.1 Teorie klubu	11
2.1.2 Buchananův model klubu	13
2.1.3 Možné uplatnění teorie klubu	15
2.2 Charakteristika sportovního klubu a jeho právních vztahů	17
2.3 Legislativní a institucionální uspořádání sportovních klubů	21
2.4 Struktura hospodaření sportovních klubů	23
2.4.1 Struktura finančních zdrojů	23
2.4.2 Struktura výdajů	24
3. VLIV DAŇOVÉ SOUSTAVY NA ČINNOST SPORTOVNÍCH KLUBŮ ..25	25
3.1 Daň z příjmů	25
3.2 Daň z přidané hodnoty	27
3.3 Ostatní daně a poplatky	29
4. MARKETINGOVÉ FORMY FINANCOVÁNÍ	33
4.1 Marketingový a komunikační mix ve sportu	33
4.1.1 Charakteristika marketingového a komunikačního mixu	33
4.1.2 Sport a reklama	35
4.1.3 Public relations	36
4.1.4 Sponzoring	36
4.2 Nástroje marketingového mixu podle daňových předpisů	38
4.2.1 Zdanění reklamy	38
4.2.1.1 Vymezení pojmů	38
4.2.1.2 Reklama podle zákona o daních z příjmů	40

4.2.1.3	Reklama podle zákona o dani z přidané hodnoty	41
4.2.1.4	Specifika neziskových subjektů a obchodních společností	42
4.2.2	Zdanění sponzorování	43
4.2.3	Dary	46
4.2.3.1	Podstata daru	46
4.2.3.2	Dary z hlediska daně z příjmů	47
4.2.3.3	Dary z hlediska daně darovací.....	48
5.	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉHO KLUBU	50
5.1	Zdroje financování	50
5.2	Užití finančních prostředků	53
5.3	Shrnutí financování a hospodaření analyzovaného sportovního klubu	55
6.	PROJEKČNÍ ČÁST	57
6.1	Golf jako současný trend	57
6.2	Nejdůležitější faktory ovlivňující golfový trh	58
6.3	Rozlišení golfistů	59
6.4	Moduly hřišť a golfových zařízení	62
6.5	Marketingový plán Golf Clubu Praha	64
7.	ZÁVĚR	83
8.	SEZNAM LITERATURY A POŽITÝCH ZDROJŮ	85
9.	PŘÍLOHY	86

1. ÚVOD

Sport. Toto slovo je známé všem z nás, i když si pod ním asi každý představí něco jiného. Jednomu se vybaví vrcholový sport v podobě atletiky, druhému sledování fotbalu nebo hokeje doma u televize a u někoho to mohou být vzpomínky na nenáviděný tělocvik ve škole. V současné době je svět i přes rozmáhající se globalizaci tolik odlišný, ponořený do mnoha problémů a konfliktů, ale není snad na světě jiné věci, která by národy a rasy tolik přiblížila, jako sport. Stačí vzpomenout na nedávno probíhající mistrovství světa ve fotbale, které sledovaly stovky milionů fanoušků.

Každý člověk na světě, bez rozdílu vyznání nebo barvy pleti, může vykonávat téměř jakýkoliv sport. Sport je zkrátka světovým fenoménem. A zároveň i ohromným předmětem obchodu.

U nás v České republice má sport bezesporu velmi důležité místo. Dokonce si troufám říct, že jsme národem sportovním. Vždyť jen málokterá země stejných rozměrů a počtu obyvatel se může pochlubit tolika mistry světa a olympijskými vítězi jako právě Česká republika. A právě to, že i já patřím mezi sportovní nadšence, aktivně sportuji a studuji sportovně zaměřenou školu, mě přimělo k tomu, že jsem se rozhodl zpracovat diplomovou práci zaměřenou na sportovní tematiku.

A proč konkrétně způsoby financování golfových klubů? Na to mám velice jednoduchou odpověď. Golfu se věnuji odmalička, od svých šestnácti let poměrně aktivně. Získal jsem dvě bronzové medaile na akademickém mistrovství ČR v letech 2004 a 2006 a v současnosti jsem členem družstva Golf Clubu Praha hrajícího naši nejvyšší soutěž. Nikdy jsem se však vážně nezabýval myšlenkou stát se golfovým profesionálem a žít se hrou nebo trénováním golfu. I přesto, že jsem právě prostřednictvím golfu mohl poznat mnoho vynikajících lidí. Raději jsem se rozhodnul pro studium, které mne obohatilo o nové znalosti a snad i připravilo na skutečný samostatný život. Zároveň se mohu svému sportu věnovat nejen aktivně, ale podílet se i organizačně na různých akcích spojených s golfem. A právě touto prací bych chtěl pomoci rozvoji golfových klubů, protože v České republice v současnosti probíhá tzv. golfový boom, stále vznikají nové kluby a čím dál více lidí přichází na chuť tomuto tradičnímu sportu. Vždyť je u nás zaregistrováno už více než 100 klubů a přes 26 000

golfistů. Což znamená nárůst o mnoho desítek procent v obou ohledech oproti období před rokem 1989.

S pozměněným společenským a hospodářským klimatem po roce 1989 došlo k významným změnám v oblasti sportu. Zhroutil se princip jednotné dobrovolné tělovýchovné a sportovní organizace ČSTV. Opět vznikl pluralitní systém, v jehož rámci začala fungovat nově vzniklá občanská sdružení. Jejich činnost byla ovlivněna novými zákony v oblasti podnikání, daní a účetnictví, pracovního práva a pojištění.

„Organizování sportovních aktivit do klubů jako princip bylo vynuceno nejen potřebami snazší organizovanosti soutěží, ale i potřebami ekonomickými. Sport organizovaný v klubech většinou vyžaduje jistou podporu od komunity, ačkoli můžeme často pozorovat rozdílné vybavení obcí a regionů např. sportovišti“. (4) Sportovní kluby jsou v rozhodující míře součástí vyšších forem občanských sdružení. Prostřednictvím sportovní federace je udržován kontakt se státem, jehož případná finanční podpora putuje z důvodů administrativní náročnosti právě přes federace.

Zvláštností českého makroekonomického modelu klubového sportu je také rozsáhlá hospodářská činnost, jež představuje vlastní zdaňovaný finanční zdroj. Nejen u vrcholového, ale nyní už také u výkonnostního sportu jsou dále důležité poplatky médií, podpora velkých podniků a příjmy z reklamy. Sportovní kluby se tak stávají subjekty trhu a hospodářské soutěže, ve kterých jsou využívány podnikatelské a marketingové nástroje nezbytné pro získávání finančních zdrojů.

S postupnou adaptací golfových klubů na fungování v podmínkách tržního hospodářství v minulých letech vystupovala stále více do popředí problematika důsledného finančního řízení subjektů. Finanční management klubu se pak zaměřuje na získávání peněz pro běžné, současné ale i budoucí potřeby a rozhoduje o struktuře prostředků a jejich umístění podle priorit stanovených cílů. Nedílnou součástí finančního řízení klubů je plánování a kontrola hospodářské stránky činnosti, protože dnešní rozhodování ovlivňuje budoucí toky kapitálu s určitou mírou rizika.

Sportovní klub nebo oddíl je základní organizační jednotkou organizované tělovýchovy a má právní subjektivitu. Jeho primárním cílem je zabezpečení podmínek pro provádění sportovní činnosti svých vlastních členů. V této oblasti pak hrají velkou roli finanční potřeby klubu.

1.1 Metodologie práce

1.2 Předmět a hypotéza práce

Předmětem diplomové práce jsou finanční vztahy sportovních klubů (občanských sdružení) a jejich vybraná specifika, především z pohledu marketingu a daňové legislativy.

V této práci budu vycházet z předem stanovené hypotézy a to takové, že: Finanční prostředky proudí do sportovních klubů z nejrůznějších zdrojů. Jedna část prostředků proudí z vnitřního prostředí, druhá část proudí z vnějšku. Na jedné straně jsou to hlavně příjmy z členských příspěvků, na straně druhé je často velmi důležitou složkou podpora přicházející z veřejného sektoru (dotace, subvence a granty od svazových orgánů, orgánů střešních sportovních institucí a ze státního rozpočtu), a prostředky soukromé (sponzoring, reklama). Fungování sportovního klubu je velmi silně ovlivněno legislativním prostředím, které v současné době nutí kluby k určitým nestandardním postupům v oblasti hospodaření.

1.3 Cíle práce

V informacích o hospodaření sportovního klubu jsou souhrnně obsaženy údaje o nákladech a příjmech oddílu. Pro pochopení otázky fungování sportovních klubů je důležité se zaměřit především na analýzu tvorby zdrojů, která do jisté míry vypovídá o autonomii klubu (jedná se hlavně o vytváření vlastních zdrojů). Analýza výdajové struktury, spolu s pravidly pro rozdělování financí na druhé straně prozradí leccos o problémech s efektivním a účelným užitím zdrojů podle stanovených cílů.

Za těchto předpokladů si diplomová práce klade za cíl:

1. Analýzu důvodů proč se lidé sdružují do sportovních klubů
2. Specifikaci ekonomiky sportovních klubů
3. Vymezení specifických pojmů týkajících se golfu
4. Analýzu vlivu legislativního prostředí a daňových zákonů na činnost sportovních klubů

5. Vymezení zdrojů financování a užití finančních prostředků obecně i konkrétně
6. Vymezení společných faktorů (daně, tvorba a rozdělování prostředků atd.) působících v oblasti financování sportu.

Práce je rozdělena do devíti kapitol, ve kterých se postupně snažím o rozebrání teoretického modelu klubu a popis jeho konkrétního využití v oblasti sportovních klubů. Dále pak o vymezení pro golf specifických pojmů a o popis struktury hospodaření sportovních klubů (kapitola 2). Ve třetí kapitole bude podrobněji zmíněn vliv platné legislativy a daňových zákonů na fungování klubů i s přihlédnutím na změny, ke kterým v průběhu let došlo. Obsahem čtvrté kapitoly je marketing – přesněji řečeno marketingové formy financování sportovních klubů. V páté kapitole provedu rozbor hospodaření vybraných sportovních klubů. Má vlastní doporučení pro činnost konkrétního sportovního klubu jsou obsahem šesté kapitoly.

1.4 Metody vědecké práce

Pro účely této diplomové práce použiji následující metody vědecké práce: rozhovory s vedoucími pracovníky v oslovených klubech a studium jimi poskytnutých materiálů, analýzu příjmové a výdajové stránky sportovních klubů a následnou syntézu zjištěných poznatků. V šesté kapitole pak uvádím příklad marketingového plánu, prostřednictvím kterého by měly být získávány finance pro činnost golfového klubu – konkrétně Golf Clubu Praha.

Doufám, že se mi podaří naplnit vytyčené cíle a alespoň malým dílem přispět k porozumění financování a hospodaření sportovních klubů. A to nejen pro čtenáře z „akademické půdy“, ale hlavně všech čtenářů, kterým není lhostejný stav golfu a sportu jako takového v naší zemi.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Shrnutí důležitých poznatků vyplývajících z tzv. Buchananova modelu klubu

V této kapitole se pokusím o prezentaci nejdůležitějších poznatků takzvané obecné teorie klubu z důvodů jejího možného uplatnění v oblasti hospodaření sportovních klubů.

2.1.1 Teorie klubu

Ekonomické teorie a zejména teorie veřejných financí a veřejné ekonomie definuje dva základní typy statků:

- čistě veřejný statek
- čistě soukromý statek (6)

V běžném životě se málokdy setkáme s případy čistě veřejných statků. Většina statků by se dala zařadit někam mezi krajní póly kategorizace, tzn. mezi čistě soukromé statky a čistě veřejné statky.

Nacházíme mnoho statků, které jsou nedělitelné a které mohou lidé využívat současně až do naplnění jejich kapacity. Poté již není možné, aby další jedinci využívali tento statek. Většinou ovšem existuje nějaká technologie nebo způsob, jakým lze vyměřit každému jednotlivci, který by chtěl participovat na daném statku, poplatek za jeho používání (kromě golfových hřišť např. plavecké bazény, mosty atd.). Takovéto případy jsou poprvé dosti široce analyzovány v obecné teorii klubu Jamese Buchanana. Ovšem je třeba říci, že jisté představy mapující danou problematiku se objevují již v pracích Jacka Wisemana.

Cíl klubu je dán snahou o využití úspor z rozsahu, o rozdělení nákladů vyplývajících z užívání daného statku a v neposlední řadě se jedná o sdružování lidí s podobnými zálibami. Klub může být definován následujícím způsobem: jedná se o dobrovolnou skupinu, využívající vzájemný prospěch z dělení produkčních nákladů, z požívání charakteristických znaků klubu nebo z využívání statku charakterizovatelného vylučitelným užitkem.

Teorie klubu je využívána v mnoho případech jako např. při analýze kapacitního omezení zařízení poskytujících určitých statků, při stanovování optimální úrovně daní

a poplatků při kapacitním omezení a nebo při stanovování optimální velikosti skupiny v případech aliancí, kooperací, komunit nebo měst.

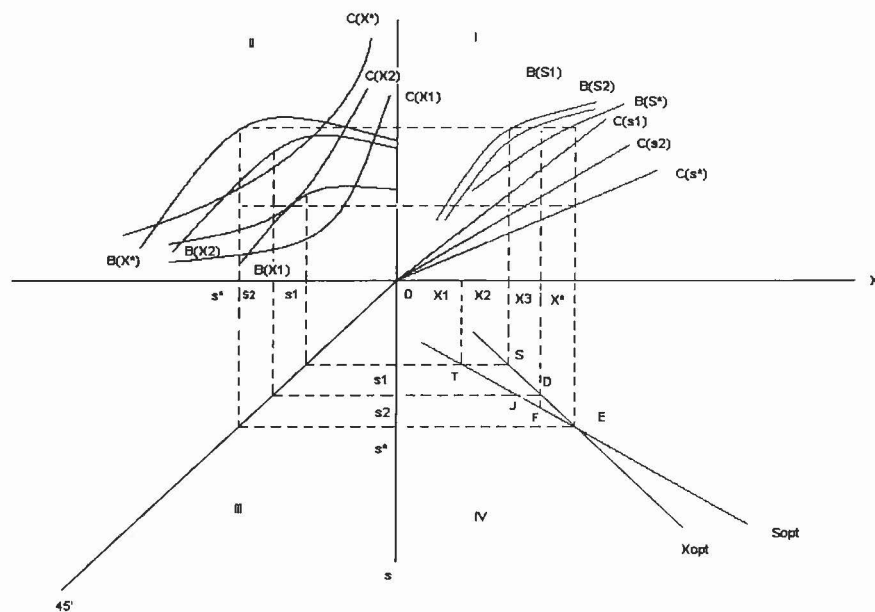
Využití tohoto modelu bude podrobněji popsáno v kapitole 2. 1.3

2.1.2 Buchananův model klubu

Buchananův model klubu (podle jména významného ekonoma Jamese McGill Buchanana) je často uváděn v literatuře jako možný pohled na teorii klubu. Zaměřme se nyní na jeho charakteristiku.

V první řadě je třeba stanovit podmínky daného modelu: klub může bez dalších nákladů vyloučit ze spotřeby nečleny, neexistuje vnitřní diskriminace členů v rámci klubu a náklady a užitek se dělí mezi členy rovným dílem. Buchananův klub je dobrovolné společenství jednotlivců a analýza zkoumá chování jednotlivého člena klubu (2). Označme ho i . Předpokládejme, že funkce užítu daného jednotlivce se dá zapsat takto: $\max U^i (y^i, X, s)$, kde y^i je spotřeba daného statku i -tým členem, X je smíšený statek a s je velikost skupiny. Analytické problémy jsou: za prvé určit optimální podmínky daného statku, za druhé určit množství poskytovaného statku a za třetí určit optimální velikost klubu. Analýza optimálních podmínek je stejná jako v případě smíšeného statku. Nyní je třeba se zabývat současně problémy 2 a 3, což naznačuje graf č. 1.

Graf 1.: Celkové náklady na osobu, celkový užitek na osobu



Zdroj: Brown, C.V. – Jackson, P.M. Public sector economics. Oxford: Blackwell publisher. 1990

V prvním kvadrantu vidíme nákladové křivky a křivky užitku pro různé tři velikosti klubu (s_1 , s_2 a s^*). Tvar užitkové křivky vykazuje zákon klesajícího užitku, naproti tomu nákladová křivka má lineární průběh. Například pro konkrétní velikost skupiny (s_1), optimální velikost X je X_2 , v tomto bodě se rovná mezní užitek a mezní náklady. Při růstu velikosti skupiny z s_1 na s_2 křivka užitku klesá z důvodu negativního efektu z nahromadění. Při zvětšování skupiny náklady na osobu klesají, protože celkové náklady je možno rozdělit mezi více členů. V I. kvadrantu vidíme optimální kombinaci velikosti klubu (X) při daných počtech členů (s), ($[s_1, X_2]$, $[s_2, X_3]$, $[s^*, X^*]$). Přenesením těchto bodů získáme výslednou křivku optima označenou jako X_{opt} .

Podobný postup je použit ve II. kvadrantu. V tomto případě naopak zaznamenáváme optimální velikost skupiny (s) pro dané velikosti statku (X_1, X_2, X^*). Tvar křivky užitku vykazuje v první fázi růst užitku, po určité velikosti skupiny se začnou projevovat náklady z nahromadění. Klesající nákladová křivka ukazuje výhody dělení celkových nákladů mezi více členů. Nákladová křivka má tvar hyperboly, protože se předpokládá, že náklady jsou děleny stejným dílem. Optimální velikost je v takovém bodě, kde je sklon křivky užitku a nákladové křivky stejný, to znamená že se rovnají mezní užitky. To také znamená, že pro X_1 je optimální velikost s_1 , pro X_2 je to s_2 a pro s^* je to X^* . Přenesením těchto bodů do IV. kvadrantu získáme křivku optima označenou s_{opt} .

Celkové optimum se nachází v místě, kde se obě křivky protínají. Tento bod celkového optima je označen E.

Lze tedy shrnout, že Buchananův model klubu nám dává současně odpověď na otázky týkající se optimální velikosti skupiny i optimální velikosti statku. Z toho vyplývá i možné uplatnění tohoto modelu v oblasti veřejných financí.

2.1.3 Možné uplatnění teorie klubu

Z teoretického pohledu nám model umožňuje řešit velice důležité otázky ohledně velikosti skupiny i veřejného statku. Ale položíme-li si otázku, zda je možné takovéto modely využít i v praxi, pak se domnívám, že mohu odpovědět ano.

Prvním příkladem z oblasti sportu a volného času je plánovaná stavba nového aquaparku v Berouně. Toto je přímo ukázkový případ, kdy je třeba postavit do jedné roviny pohled z hlediska velikosti skupiny (v tomto případě počet rekreačních a závodních plavců, kteří budou nové centrum využívat) a velikost veřejného statku (v tomto případě velikost centra).

Dalším příkladem mohou být plány Golf Clubu Praha, který disponuje omezeným rozpočtem a zároveň se snaží o rozšíření areálu. V úvahu padá více možností od výstavby nové klubovny, přes vybudování tzv. malého “public course“, až po dobudování nyní 9-ti jamkového hřiště v plnohodnotné 18-ti jamkové hřiště. Opět je nutno vzít v úvahu velikost veřejného statku (v tomto případě rozlohu využitelných pozemků) a předpokládaný počet hráčů (golfistů), kteří budou vylepšený areál využívat.

A v čem vlastně tkví hlavní přínos tohoto modelu? Pohledem výše popsaného modelu by byla odpověď následující: při rozhodování se funkcionáři často pohybují odděleně po obou křivkách optima – tj. po každé křivce zvlášť a neuvažují o nalezení celkového optima. A toto by se použitím uvedeného modelu mělo změnit tak, aby vždy bylo cílem funkcionářů nalezení celkového optima a ne pouze optim dílčích. Samozřejmě je třeba počítat s jistými těžkostmi, které se objevují vždy, když se snažíme přenést určitý model do praxe. Jde hlavně o získání údajů potřebných ke stanovení přesných nákladů a zvláště užiteků. V tomto bodě mají funkcionáři GCP velkou výhodu v tom, že mohou využít údajů, které získávají při provozování současného areálu v Praze – Motole. Jde nejen získání nákladových dat, ale i o získávání postřehů a doporučení jednotlivých hráčů a tím i formulování a kvantifikování užiteků.

Dalším případem využití takovýchto modelů ve sportu je fungování sportovních klubů jako takových. Zde se můžeme setkat při rozhodovacích procesech s tím, že dochází k využívání takovýchto postupů jaksi samovolně. Což ale rozhodně

neznamená, že by zde nebyl prostor pro hlubší a detailnější využití těchto modelů. Je tomu právě naopak.

U sportovních klubů bychom měli vzít v úvahu dva úhly pohledu.

První se zaměřuje na kluby zájmové, v našem případě jde o spolky rekreačních golfistů a výkonnostních hráčů. Tyto spolky vznikají hlavně z potřeby sdružování lidí se stejnými zájmy působících v jedné oblasti. U těchto spolků připadá v úvahu využití modelů hlavně v rovině stanovení optimálního počtu členů klubu s ohledem na dělení společných nákladů. V tomto případě mohu konstatovat, že jde hlavně o náklady na údržbu hřiště a tím i mzdové náklady.

Druhou rovinou pohledu jsou kluby zaměřené na vrcholové formy sportu. U takto zaměřených seskupení je možnost využití modelu ještě výraznější. V první řadě jsou to náklady provozní, náklady na kvalitní trenéry, náklady na soustředění atd. Rovněž se nesmí zapomínat na výběr vhodných závodů – turnajů, které by nejlépe zvyšovaly užitek jednotlivých sponzorů, kteří přinášejí nejen do teamové ale i klubové pokladny nezanedbatelné procento příjmů. Určité zájmy může projevit samozřejmě i obec či stát, který také přispívá na chod klubu a jde mu hlavně o užitek formou zviditelnění země při reprezentačních startech i spokojenost obyvatel - voličů s reprezentací země – toto se golfu zatím z velké míry netýká, ale věřím, že do budoucna bude. Na vedení klubu toto vše klade nemalé nároky na výběr vhodných závodníků, kteří budou schopni naplnit tyto požadavky a představy.

Domnívám se, že i z těchto konkrétních příkladů je zřejmé, že v oblasti sportu je velký potenciál pro využití modelů zabývajících se rozhodovacími procesy v oblasti smíšených statků.

2.2 Charakteristika sportovního klubu a jeho právních vztahů

Základním právním vztahem ve sportu je členský vztah. V podnikatelském sektoru jsou vztahy mezi právnickou osobou a jinými subjekty řešeny přesnou úpravou v obchodním zákoníku, otázku členských vztahů ve sportovních klubech – občanských sdruženích jsou řešeny úpravou v občanském zákoníku. Pro vymezení členského vztahu platí, že základním předpokladem vzniku členského vztahu je dobrovolný projev vůle osoby stát se členem, absence majetkové účasti a absence ručení.

Typickým členským vztahem je právní vztah mezi sportovním klubem a členem – fyzickou osobou. Pro členský vztah tak můžeme použít definici: „...*členský poměr je právní vztah mezi občanským sdružením a jeho jednotlivými účastníky – členy, na němž je založeno právo členů na účast na činnosti občanského sdružení, na jeho řízení a rozhodování, na užívání majetku občanského sdružení a na naplňování účelu a cíle, pro který bylo občanské sdružení založeno. Členský poměr s sebou obvykle nese i povinnosti – nejčastěji povinnost platit členské příspěvky, tedy podílet se předepsaným poměrem na úhradě nákladů sdružení, a dále povinnost pečovat o majetek sdružení a povinnost účastnit se činnosti sdružení*“.⁽⁵⁾ Dalším typickým členským vztahem, který uzavírá sportovní klub, je právní vztah mezi sportovním klubem a samostatnou nebo zastřešující sportovní asociací či svazem (v případě golfu je to Česká golfová federace). Vymezení členského vztahu je důležité pro daňové důsledky činnosti sportovního klubu jako je například poskytování cestovních náhrad sportovcům. Vedle členských vztahů jsou nejčastěji uzavírány smluvní vztahy a vztahy vyplývající z uplatňování sportovních předpisů.

Ve sportovním prostředí existuje mnoho různorodých sportovních organizací, jejichž právní rámec je poměrně široký. Sportovní organizace mají různou právní formu:

- občanská sdružení – vznikají registrací podle zákona o sdružování občanů
- obchodní společnosti a družstva – vznikají podle obchodního zákoníku
- zájmová sdružení právnických osob vzniklá podle občanského zákoníku, je-li účelem jejich existence činnost v oblasti sportu
- organizace s mezinárodním prvkem - jedná se o mezinárodní sportovní organizace, které mají na území ČR sídlo anebo zde mají organizační jednotku

- organizační složky státu nebo příspěvkové organizace, zřízené ústředním orgánem státní správy nebo obcí k zajišťování sportu
- nadace a nadační fondy, jsou-li zřízeny podle zákona o nadacích a nadačních fondech za účelem shromáždování prostředků určených k rozvoji sportu a tělesné výchovy
- obecně prospěšné organizace poskytující prospěšné služby v oblasti sportu

Z hlediska právní formy můžeme všechny tyto sportovní organizace rozdělit na organizace, které jsou založeny za účele podnikání a zisku – tzv. podnikatelské subjekty, mezi něž patří zejména obchodní společnosti a na organizace, které nejsou založeny za účelem dosažení zisku – tzv. neziskové subjekty, mezi které řadíme ostatní výše zmíněné právní formy, včetně akciových společností nepodnikatelského typu podle obchodního zákoníku. Právní osoby, které nejsou založeny za účelem podnikání a dosažení zisku, jsou obecně nazývány neziskovými subjekty a patří mezi ně organizace zřízené podle samostatného zákona, státní organizace, zejména organizační složky státu a příspěvkové organizace, dále pak občanská sdružení, státem uznané církve a náboženské spolky, politické strany a hnutí, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, neziskové akciové společnosti a další. Vyčlenění neziskových subjektů je důležité pro uplatnění zvláštního daňového režimu v oblasti daňové legislativy.

Nejčtetnějším typem sportovních organizací jsou sportovní kluby. Spolu se zastřešujícími a samostatnými sportovními organizacemi tvoří ve sportovní sféře soubor samostatných subjektů s právní subjektivitou. Sportovní klub je základní článek samostatné nebo zastřešující sportovní organizace. Sportovní klub je podle § 18 – 20, zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, právnická osoba, která může existovat v různých právních formách. Ve sportu nejčastěji vznikají následující dva základní typy právních forem sportovních klubů:

1. sportovní klub jako *občanské sdružení* podle zákona č. 083/1990 Sb., o sdružování občanů
2. sportovní klub jako *obchodní společnost* podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů

Protože se jedná o nejvýznamnější právní formy z hlediska četnosti a členské základny v případě občanských sdružení a z hlediska obratu, vložených finančních prostředků a podnikatelských aktivit, v případě obchodních společností, bude tato práce zaměřena na sportovní kluby ve formě neziskových subjektů a obchodních společností. Tyto dvě právní formy totiž prezentují dvě hlavní skupiny právnických osob s odlišným právním postavením a daňovým dopadem, přičemž u každé formy existují nevyjasněná specifika především v praktickém uplatnění daňové legislativy. Obchodní společnosti vstupují do sportu s cílem podnikání ve sportovní sféře. Jednou z příčin vzniku sportovních klubů jako obchodních společností je nevyjasněná a nevýhodná daňová legislativa v oblasti získávání finančních zdrojů prostřednictvím marketingových nástrojů, neboť neziskové subjekty nemohou vzájemně kompenzovat ztrátové a ziskové činnosti.

Primárním právním předpisem občanských sdružení je zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, který upravuje zakládání, existenci a zánik občanských sdružení jako právnických osob. Před tímto právním předpisem dlouhou dobu upravoval zakládání spolků zákon č. 68/1951 Sb., o shromážděních a dobrovolných organizacích, který platil od roku 1951 až do roku 1990, a jejich činnost hospodářský zákoník, v roce 1922 nahrazen obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb.

Sdružení vzniká registrací na Ministerstvu vnitra ČR na základě návrhu, jehož součástí jsou stanovy společnosti, které upravují cíl a předmět činnosti sdružení, orgány sdružení a způsob jejich ustanovení, členství v klubu, práva a povinnosti členů, majetek a zásady hospodaření. Zákon definuje přesný obsah stanov. Hlavním posláním sdružení ve sportu je obvykle provozování rekreačního, výkonnostního nebo vrcholového sportu. Sdružení není zřizováno k výdělečné činnosti, ale může v rámci vedlejší hospodářské činnosti provádět podnikatelskou činnost nebo činnost, která má povahu podnikání. Předmět činnosti definovaný ve stanovách je rozhodující pro klasifikaci činnosti z hlediska ZDP. Orgány klubu jsou valná hromada, výbor (správní rada) a kontrolní komise (dozorčí rada). Valná hromada rozhoduje o všech významných krocích občanského sdružení. Sdružení jako právnická osoba vlastní majetek, jímž jsou všechny věci, které sdružení získá při svém založení a následně svou činností, vyvíjenou v souladu se stanovami a právními předpisy. Stanovy dále taxativně vymezují zdroje majetku. Stanovy také obvykle obsahují klauzuli, že sdružení může hospodařit i s majetkem jiných osob, a to na základě výpůjčky, nájmu

či jiného právního vztahu. Toto ustanovení se týká možnosti využívání sportovních a jiných zařízení, která jsou vlastnictvím municipalit.

Sportovní kluby ve formě obchodních společností založených za účelem podnikání obvykle vznikají ve dvou formách: akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným. Zvláštním typem obchodní společnosti je akciová společnost nepodnikatelského typu, která není založena za účelem podnikání, ale obecně se řídí obchodním zákoníkem. Základní právní normou, poskytující právní úpravu obchodních společností je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Obchodní společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku, u akciové společnosti na základě zakladatelské smlouvy s návrhem stanov a u společnosti s ručením omezeným na základě společenské smlouvy. Podnikatelská, resp. výdělečná činnost a obchodní vztahy jsou upraveny zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění posledních předpisů. Podnikatelská činnost je obvykle realizována na základě živnostenského oprávnění, a tudíž musí splňovat zákonem definované podmínky.

Odlišné postavení neziskových subjektů a obchodních společností má dopad na ekonomiku klubů v mnoha oblastech, mezi něž patří:

- možnosti získávání finančních zdrojů, oblast reklamy, sponzorování a darů,
- určení zdanitelných příjmů a uplatňování vynaložených výdajů jako daňově účinných nákladů – problematika cestovních náhrad, nákladů na sportovce atd.,
- určení celkového daňového zatížení sportovních klubů, především z hlediska daně z příjmů,
- daň z přidané hodnoty aplikovaná na zdanitelná plnění prováděná sportovními kluby.

Finanční vztahy sportovních klubů jsou významně ovlivněny daňovým prostředím. Ve sportovním sektoru se uplatňuje alokační a fiskální funkce. Alokace zdrojů (kombinované využití různých zdrojů k dosažení maximální hospodárnosti) ve sportu je spojena s existencí veřejných statků a pozitivních externalit, především v oblasti „sportu pro všechny“ a sportu dětí a mládeže, kde jsou v rámci veřejných výdajů alokovány prostředky na zabezpečení podmínek pro provozování sportovních činností pro děti a mládež. Z hlediska jednotlivých daní mají pro sportovní kluby největší

význam přímé daně (daně z příjmů, daně majetkové) a příspěvky na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavateli. Z nepřímých daní finanční řízení sportovních klubů většinou nejvíce ovlivňuje daň z přidané hodnoty. Její daňový dopad závisí na skutečnosti, zda je sportovní klub plátcem daně a uskutečňuje tak zdanitelné plnění, nebo není plátcem daně a tím podléhá plnému daňovému zatížení daně z přidané hodnoty.

V období let 1991 – 1992 platil pro sportovní kluby právní režim daný zákonem č. 157/1989 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto předpisu podléhaly dani důchodové hrubé příjmy z hospodářské činnosti, pokud přesáhly limit 500 000,- Kč. Sazba daně byla progresivní podle výše daňového základu (20% pro daňový základ do 200 000,- Kč, resp. 55% pro vyšší daňový základ). Podle výčtu osvobození od daně důchodové mimo jiné vyplývá, že od této daně byly osvobozeny příjmy z reklamních smluv, pronájmu reklamních ploch a výchovné za hráče. Tento režim byl zcela změněn daňovou reformou v roce 1993 a k dalším změnám v daňové oblasti došlo v roce 2004 se změnou sazby DPH (dále viz. 3. kapitola).

2.3 Legislativní a institucionální uspořádání sportovních klubů

Sportovní kluby stejně jako jiné ekonomické subjekty působí v určitém právním prostředí, které ovlivňuje jejich ekonomickou činnost. Legislativa je koncipována na dvou úrovních.

První úroveň tvoří soubor všeobecných právních norem, vyhlášek a souvisejících právních předpisů. Jednotlivé právní předpisy více či méně ovlivňují činnost sportovních klubů, které při své činnosti vstupují do různých právních vztahů, na které jsou aplikovány příslušné právní předpisy. Jedná se především o právní úpravu postavení sportovních klubů, jejich vzniku, hospodaření a všech zákonem regulovaných vztahů. Pro běžnou činnost jsou nejdůležitější: občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o sdružování občanů, živnostenský zákon, zákon o účetnictví, zákoník práce, zákon o zaměstnanosti a především celý soubor daňových předpisů. Neexistuje však jednotný výklad jednotlivých oblastí specifických pro činnost sportovních klubů, který by reflektoval praktické problémy, se kterými se sportovní kluby denně setkávají. Příčinou nedostatečné právní úpravy je velmi rychlý rozvoj a propojení veřejného a privátního sektoru v oblasti sportu. Do vzájemných

vztahů vstupuje veřejně prospěšná činnost a podnikatelský sektor. Sportovní kluby využívají nových forem financování, což přináší stále nové právní vztahy a potřebu jejich úpravy.

Druhou úroveň legislativního prostředí tvoří vnitřní předpisy jednotlivých sportovních asociací, tzn. ČSTV, Sokol, ČASPV či sportovních svazů. Mezi hlavní vnitřní legislativní předpisy sportovních asociací patří registrační a soutěžní řád, arbitrážní a disciplinární řád a pro daňové účely důležitý přestupní řád (ten se týká hlavně vrcholového sportu). Tyto předpisy upravují právní vztahy mezi subjekty dané asociace. Důležitá je provázanost obou legislativních úrovní, což je však aktuálním problémem. Nedostatečná právní úprava pak v praxi způsobuje mnoho výkladových problémů. Příkladem může být vzájemná nedostatečná koordinace přestupního řádu a daňové legislativy u přestupů sportovců, atd.

Institucionální uspořádání sportu v ČR a tedy i sportovních klubů, je jedním ze základních východisek pro zobrazení ekonomiky sportovních klubů. Na nejvyšší úrovni státu působí na sportovní kluby Parlament ČR jako zákonodárný orgán a Vláda ČR jako nejvyšší výkonný orgán prostřednictvím zákonů, státního rozpočtu, daní a dalšími nástroji. Orgánem ústřední státní správy pro oblast sportu a tělovýchovy je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, v jehož rámci působí další poradní orgány. Subjekty na úrovni státu rozhodují o rozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu a dalších zdrojů jako je SAZKA. Na regionální úrovni se municipality podílí na podpoře sportu a správě majetku určeného ke sportu. Rozhodování o alokaci finančních prostředků z místních rozpočtů je velice významnou rolí, prostřednictvím které municipality mohou podporovat nejen vrcholový, ale i mládežnický sport a také tzv. „sport pro všechny“. Podnikatelská sféra ovlivňuje sportovní prostředí prostřednictvím marketingových nástrojů jakými jsou public relations, reklama, sponzoring, dary a jiné finanční účasti na zabezpečení sportovní činnosti. Důležitou rolí hrají také mediální prostředky a široká veřejnost, přestože význam mediálních institucí je v porovnání s vyspělými zeměmi v ČR velmi malý. Na nejvyšším stupni naší tělovýchovy sportu stojí institucionálně samostatné zastřešující asociace, z nichž nejvýznamnějšími jsou Český svaz tělesné výchovy (ČSTV) a Český olympijský výbor (ČOV), jehož členy jsou jednotlivé sportovní asociace jako vrcholné instituce daného sportu. Sportovní kluby jsou základními články asociací, s nimiž a samozřejmě i s dalšími subjekty vstupují do různorodých vztahů.

2.4 Struktura hospodaření sportovních klubů

2.4.1 Struktura finančních zdrojů

Struktura příjmů sportovních klubů z hlediska podílu jednotlivých položek na celkových příjmech je odlišná od běžné struktury ve vyspělejších zemích, kde především příjmy z vedlejších činností, příjmy ze vstupného a prodeje marketingových a vysílacích práv tvoří značný podíl na celkových příjmech. Životní úroveň a počet obyvatel je v těchto zemích obvykle mnohem větší než je tomu v ČR.

Různorodost příjmů je poměrně malá. Základní klasifikací se příjmy rozdělují na vlastní a vnější zdroje. Důležitějším kritériem klasifikace je však třídění příjmů z hlediska předmětu daně z příjmů právnických osob, jíž se budeme věnovat v kapitole zaměřené na daňovou soustavu.

Vlastní zdroje:

- Členské příspěvky
- Příjmy ze sportovní činnosti
- Příjmy ze společenské s dobročinné činnosti organizované klubem
- Příjmy z reklam a z pronájmu klubového majetku
- Příjmy z prodeje klubových práv a klubového majetku
- Příjmy z doplňkových obchodních aktivit
- Příjmy z vkladů na účtu klubu a výnosy z cenných papírů

Vnější zdroje:

- Dary a podpora od jiných právnických a fyzických osob
- Dotace, subvence a granty od svazových orgánů, orgánů střešních sportovních institucí
- Dotace, subvence a granty ze státního rozpočtu případně z rozpočtu obcí
- Úvěrové instrumenty – bankovní úvěry, úvěry od obcí a jiné formy finanční výpomoci od jiných subjektů mezi samotnými sportovními kluby

2.4.2 Struktura výdajů

Strukturu výdajů sportovních klubů lze rozdělit na tři základní položky. Protože sportovní kluby hospodaří se státními prostředky, je nezbytné provádět podrobnou klasifikaci výdajů podle metodického opatření ministerstva financí pro účely řádného vyúčtování státních prostředků. Z hlediska účelovosti můžeme výdaje rozdělit na přímé, které přímo souvisí se sportovní činností, a nepřímé – ostatní výdaje spojené s hospodářskou činností a provozem sportovních zařízení.

Základní klasifikace výdajů:

- Organizační a hospodářské výdaje – provoz a údržba sportovních zařízení
- Výdaje na tělovýchovu a sport
- Výdaje na vedlejší hospodářskou činnost

3. VLIV DAŇOVÉ SOUSTAVY NA ČINNOST SPORTOVNÍCH KLUBŮ

V této části diplomové práce se budu zabývat obecnými principy zdanění sportovních organizací jako subjektů neziskového typu, které jsou totožné s běžnými právními osobami. Odlišnosti jsou pak upraveny při: vymezení předmětu daně, definici osvobození od daně a úpravě základu daně.

3.1 Daň z příjmů (ZDP)

Daň z příjmu je dána zákonem č. 586/92 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

1. U fyzických osob- zdanitelné příjmy (týkají se TJ a SK jako zaměstnavatele):

- a) příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků
 - zde vystupuje TJ či klub jako zaměstnavatel
 - hovoříme-li o *závislé činnosti*, máme na mysli zaměstnance - administrativní pracovníky, provozní, trenéry a sportovce
 - u *funkčních požitků* mluvíme o volených funkcích v TJ či klubu – prezident, předseda, hospodář, revizor apod.
- b) příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti
 - jedná se o profesionální sportovce, trenéry, rozhodčí atd.
- c) příjmy z kapitálového majetku
- d) příjmy z pronájmu
- e) ostatní příjmy

Typy osvobození od ZDP týkající se jednotlivce:

- Cena ze sportovní soutěže nepřevyšující 10 000 Kč ročně
- Stipendia ze státního rozpočtu, podpory a příspěvky z nadací a sdružení
- Hodnota stravování jako nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem určené ke spotřebě na pracovišti
- Dary do určité výše (viz. kapitola 4)

2. U právnických osob – týká se TJ a sportovních klubů v plném rozsahu a vztahuje se na všechny příjmy v ČR i v zahraničí (jde o veškeré příjmy z činnosti a nakládání s majetkem)

- a) ZDP vždy podléhají: příjmy z reklam, příjmy z nájemného, příjmy z další podnikatelské činnosti
- b) příjmy, které nejsou předmětem ZDP – podmínky:
 - 1) příjmy vyplývající z poslání občanského sdružení podle stanov
 - 2) veškeré příjmy kde jsou náklady větší než výnosy
 - 3) dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtu obcí, úroky z vkladů na běžném účtu
- c) příjmy, které jsou předmětem ZDP – takové příjmy, kde náklady jsou menší než výnosy (i když jsou ve stanovách)
- d) příjmy osvobozené od ZDP – členské příspěvky, výtěžek provozovatelů loterií, které jsou provozovány podle zákona o loteriích č. 202/90 Sb., a č. 149/98 Sb.

Poplatníci, kteří nejsou založeni za účelem podnikání, mohou základ daně snížit až o 30%, maximálně však o 1 000 000 Kč použijí-li takto získané prostředky ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně. V případě, že výše uvedených 30% je méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně.

Neziskové organizace jsou povinny vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní uzávěrky byly vedeny odděleně příjmy, které předmětem daně nejsou a příjmy, které předmětem daně jsou.

3.2 Daň z přidané hodnoty (DPH)

Daň z přidané hodnoty je dána zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

DPH je vybírána postupně a vždy z té hodnoty, která byla v příslušné fázi nově přidána. Plátcem je fyzická či právnická osoba, když ve třech po sobě jdoucích měsících její příjem přesáhne 750 000 Kč.

U neziskové organizace se činnosti prováděné v rámci hlavní činnosti považují za zdanitelná plnění a jsou osvobozeny.

Činnosti vztahující se k podnikání jsou zdaněny. Jsou kráceny koeficientem a to tak, že: čítec = součet cen bez DPH za zdanitelná plnění uskutečněná v rámci vedlejší činnosti, jmenovatel = celkový součet cen bez DPH za všechna uskutečněná plnění v daném zdaňovacím období; ke krácení koeficientem dochází v případě, že se nachází v intervalu 0,05 – 0,95. Je-li menší než 0,05 pak subjekt nemá nárok na odpočet daně na vstupu vůbec. Je-li koeficient vyšší než 0,95, tak se nemusí krátit vůbec.

Vzhledem k tomu, že DPH byla v nedávné době novelizována předkládám výčet podle mne nejdůležitějších paragrafů zákona o DPH.

§ 2 Předmět daně

Předmětem daně je poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani, s místem plnění v tuzemsku. Plnění, která jsou předmětem, jsou zdanitelnými plněními, pokud nejsou osvobozena od daně.

§ 5 Osoby povinné k dani

Odstavec 1: Osoba povinná k dani je fyzická nebo právnická osoba, která samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti. Osobou povinnou k dani je i právnická osoba, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, pokud uskutečňuje ekonomickou činnost.

Odstavec 2: Ekonomickou činností uvedenou v odstavci 1 se pro účely tohoto zákona rozumí soustavná činnost výrobců, obchodníků a osob poskytujících služby a soustavné činnosti vykonávané podle zvláštních právních předpisů, a to vykonávané za účelem získání příjmů.

§ 6 Osoby osvobozené od uplatňování daně

Osoba povinná k dani, která má sídlo, místo podnikání nebo provozovnu v tuzemsku, je osvobozena od uplatňování daně, pokud její obrat nepřesáhne za nejbližších 12 předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000 Kč, pokud tento zákon nestanoví jinak.

§ 51 Plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně

- 1) Provozování loterií a jiných podobných her.
- 2) Ostatní plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně.

§ 61 Ostatní plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně

Od daně jsou dále osvobozena tato plnění:

- 1) Poskytnutí služeb jako protihodnoty členského příspěvku pro vlastní členy občanských sdružení včetně odborových organizací, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání; od daně je osvobozeno také dodání zboží těmito osobami v souvislosti s poskytovanými službami.
- 2) Poskytování služeb úzce souvisejících se sportem nebo tělesnou výchovou právníckými osobami, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání osobám, které vykonávají sportovní nebo tělovýchovnou činnost.

§ 72 Nárok na odpočet daně

Odstavec 1: Nárok na odpočet daně má plátce, pokud přijatá zdanitelná plnění použije pro uskutečnění své ekonomické činnosti. Nárok na uplatnění odpočtu daně vzniká dnem uskutečnění přijatého zdanitelného plnění nebo dnem přijetí platby.

Odstavec 2: Plátce má nárok na uplatnění odpočtu daně u přijatých zdanitelných plnění, která použije pro účely uskutečňování:

- a) zdanitelných plnění, u kterých vzniká povinnost přiznat daň na výstupu,
- b) plnění osvobozených od daně s nárokem na odpočet daně.

Odstavec 3: Uplatněním odpočtu daně se rozumí uvedení odpočtu daně v daňovém přiznání.

§ 73 Podmínky pro uplatnění nároku odpočtu daně

Odstavec 1: Plátce prokazuje nárok na odpočet daně daňovým dokladem.

Odstavec 2: Nárok na odpočet daně lze uplatnit nejdříve v daňovém přiznání za zdaňovací období, ve kterém se uskutečnilo přijaté zdanitelné plnění nebo ve kterém byla přijata platba plátcem.

§ 99 Zdaňovací období

Odstavec 1: Zdaňovacím obdobím je kalendářní čtvrtletí, pokud obrat plátce za předcházející kalendářní rok nedosáhl 10 000 000 Kč.

Odstavec 2: Pokud obrat plátce za předcházející kalendářní rok dosáhl 10 000 000 Kč, je zdaňovacím obdobím kalendářní měsíc.

Odstavec 3: Plátce, jehož obrat za předcházející kalendářní rok dosáhl 2 000 000 Kč, je oprávněn si zvolit za zdaňovací období kalendářní měsíc a tuto změnu oznámí správci daně.

3.3 Ostatní daně a poplatky

Daň z nemovitostí – zákon č. 338/1992 Sb.

Daň z nemovitostí je rozdělena na dvě části – A) daň z pozemků a B) daň ze staveb.

A) Daň z pozemků

- Předmětem daně jsou pozemky na území ČR vedené v katastru nemovitostí.
- Poplatníkem je vlastník pozemku.
- Osvobozeny od daně jsou pozemky tvořící funkční celek se stavbou (to je část pozemku nezbytně nutná k provozu a plnění funkce stavby) a pozemky ve vlastnictví sdružení občanů, pokud nejsou využívány k podnikatelské činnosti nebo pronajímány.
- Základ daně je určován v závislosti členění pozemků na zemědělské, hospodářské lesy a rybníky a tzv. ostatní pozemky.

- Sazba daně: a) zemědělská půda, pozemky hospodářských lesů a rybníků se počítá v procentech ze základu daně
b) zastavěné plochy, stavební pozemky a ostatní plochy se vyjadřují v Kč na metr čtvereční.
- Základem daně je skutečná výměra pozemku k 1.1. zdaňovacího období

B) Daň ze staveb

- Předmětem daně jsou stavby na území ČR, na které bylo vydáno kolaudační rozhodnutí.
- Poplatníkem je vlastník stavby, bytu nebo samostatného nebytového prostoru.
- Osvobozeny od daně jsou stavby ve vlastnictví sdružení občanů, nejsou-li využívány k podnikatelské činnosti nebo k pronájmu.
- Základem daně je výměra půdorysu nadzemní části stavby v metrech čtverečních podle stavu k 1.1. zdaňovacího období
- Sazba daně je stanovována v Kč na metr čtvereční a vztahuje se na obytné domy, stavby pro individuální rekreaci, garáže, stavby pro podnikatelskou činnost. Dále se přičítají částky za každé další podlaží a obecný koeficient přiřazený jednotlivým obcím podle počtu obyvatel.

Společná ustanovení

Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok.

Daňové přiznání se podává do 31.1. zdaňovacího období.

Daň je vyměřována na zdaňovací období podle stavu k 1.1. roku, na který je daň vyměřována.

Placení daně - zemědělská výroba a chov ryb – 2 stejné splátky (do 31.8. a 30.11.)

- ostatní poplatníci – 4 stejné splátky (do 31.5., 30.6., 30.9., 30.11.)

- nepřesáhne-li daň částku 1 000 Kč, platí se najednou do 30.5.

Daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí – zákon č. 357/1992 Sb.

Pro účely této práce pro nás bude důležitá daň darovací a daň z převodu nemovitostí.

A) Daň darovací

- Poplatníkem daně darovací je nabyvatel, dárce je ručitelem.
- Předmětem daně je bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu, a to jinak než smrtí zůstavitele. Majetkem pro účely daně darovací jsou a) nemovitosti a movitý majetek, b) jiný majetkový prospěch.
- Předmětem daně nejsou dotace, příspěvky a podpory ze státního rozpočtu, z rozpočtu územních samosprávných celků, státních fondů nebo jiných peněžních fondů státu nebo územních samosprávných celků.
- Základem daně je cena majetku, která je předmětem této daně snižená o a) prokázané dluhy a cenu jiných povinností, které se váží k předmětu daně, b) cenu majetku osvobozeného podle tohoto zákona od daně darovací.

B) Daň z převodu nemovitostí

- Poplatníkem daně je a) převodce (prodávající); nabyvatel je v tomto případě ručitelem; d) převodce i nabyvatel, jde-li o výměnu nemovitostí; převodce i nabyvatel jsou v tomto případě povinni platit daň společně a nerozdílně.
- Předmětem daně je úplatný převod nebo přechod vlastnictví k nemovitostem.
- Základem daně je cena zjištěná podle zvláštního právního předpisu (zákon o oceňování majetku), platná v den nabytí nemovitosti.

Společná ustanovení

Daňový subjekt je povinen v přiznání k dani dědické a darovací uvést pouze údaje rozhodné pro vyměření daně. Daň dědická a darovací je splatná ve lhůtě 30 dnů ode dne doručení platebního výběru.

Daň z převodu nemovitostí je splatná ve lhůtě pro podání daňového přiznání.

Od daně dědické a darovací jsou osvobozena bezúplatná nabytí majetku

určená na financování zařízení a humanitárních akcí v oblasti kultury, školství, tělovýchovy, sportu, pokud je majetek nabyt právníckými osobami, které byly zřízeny k zabezpečování těchto činností a které mají sídlo na území České republiky.

Daň silniční – zákon č. 016/1993 Sb.

- Úmyslem této daně je zdanit používání komunikací v ČR silničními motorovými vozidly
- Předmětem daně silniční jsou silniční motorová vozidla registrovaná a provozovaná v ČR, jsou-li používána k podnikání nebo k jiné samostatné výdělečné činnosti nebo jsou používána v přímé souvislosti s podnikáním anebo k činnostem, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmu u subjektů nezaložených za účelem podnikání podle zvláštního právního předpisu (neziskové subjekty včetně občanských sdružení provozujících sportovní činnost).
- Od daně jsou osvobozena vozidla zpravidla s méně než čtyřmi koly zapsaná v technickém průkazu a jejich přípojná vozidla.
- Poplatníkem daně je fyzická nebo právnická osoba, která je provozovatelem vozidla registrovaného v ČR v registru vozidel a je zapsána v technickém průkazu. Poplatníkem daně je rovněž zaměstnavatel, pokud vyplácí cestovní náhrady svému zaměstnanci za použití osobního automobilu.
- Základem daně je a) zdvihový objem motoru v cm³ u osobních automobilů, b) součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů, c) největší povolená hmotnost v tunách na počet náprav u ostatních vozidel.
- Roční sazba daně se zjistí pro každé jednotlivé vozidlo podle údajů uvedených v technických dokladech k vozidlu.
- Platí se formou záloh na daň, nejpozději do 15. dne následujícího po čtvrtletí, s výjimkou posledního čtvrtletí, kdy se záloha platí za říjen a listopad do 15. prosince.

4. MARKETINGOVÉ FORMY FINANCOVÁNÍ

4.1 Marketingový a komunikační mix ve sportu

Postupně vznikající nový model vícezdrojového financování vrcholového sportu v měnících se podmínkách českého hospodářství vytváří nové ekonomické prostředí pro finanční řízení sportovních klubů, které je důsledkem nově vznikajících forem financování a nově se tvořících vztahů mezi hospodářským sektorem na jedné straně a sportovním sektorem na druhé straně. V současné době se tedy stále častěji setkáváme s pojmy marketingová komunikace, sponzoring, reklama ve sportu a další. V této kapitole se budeme zabývat marketingovou komunikací ve sportu jako potencionálním finančním zdrojem sportovních klubů. Moderní marketing je totiž pro firmy nezbytný pro udržování komunikace se současnými i potencionálními zákazníky.

4.1.1 Charakteristika marketingového a komunikačního mixu

Komunikační mix nebo také promotion jako stimulace prodeje je vedle produktu, ceny a distribuce jedním, v současné době možná nejvýznamnějším, prvkem marketingového mixu. K efektivní komunikaci slouží marketingový komunikační mix, jehož hlavními nástroji jsou:

- propagace - reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej.

Komunikační mix je každá forma komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů a různých segmentů veřejnosti. Sponzorství je možno zařadit mezi marketingové služby, kam patří dále reklama, public relations a podpora prodeje. Oproti tradičnímu mixu vypadává osobní prodej. Sponzorství se stává stále více účinnějším nástrojem. V rámci této práce se pokusíme objasnit základní formy marketingu ve sportu, jimiž jsou sponzorování a sportovní reklama, a analyzovat je z hlediska české daňové legislativy. Oba tyto

pojmy jsou totiž velmi často ztotožňovány či zaměňovány, resp. pod pojem sponzorování je často zahrnováno vše týkající se propojení podnikatelského a sportovního sektoru v rámci finančních transakcí.

Pro charakteristiku jednotlivých nástrojů komunikačního mixu je třeba charakterizovat obecně marketing uplatňovaný ve sportu. Marketingový systém obecně zahrnuje čtyři základní prvky, tzv. 4 P (převzato z anglické terminologie), nutné k realizaci obchodu, jimiž jsou:

- product - výrobek nebo služba, nabízený zákazníkům,
- price - cena, za kterou je produkt nabízen,
- place - místo nebo distribuční síť, prostřednictvím, které se služba stává dostupná zákazníkům,
- promotion - propagace, resp. komunikace, která přibližuje službu zákazníkovi.

Cílem marketingu je vytvořit takovou optimální kombinaci čtyř P, tzv. marketingový mix, aby firma dosáhla svých cílů. Pro požadovaný výsledek je tedy nutné, aby byly tyto nástroje optimálně zkombinovány a použity jako ucelený soubor. Moderní marketing vyžaduje víc, než jen vyvinout dobrý výrobek, dát mu přitažlivou cenu a zpřístupnit ho potencionálnímu zákazníkovi. Firma musí komunikovat také se svými současnými a potencionálními zákazníky. Sportovní marketing se vyznačuje určitými specifiky, která vyplývají z unikátního postavení produktu.

- Sport je nehmotný a subjektivní, protože pojmy, zkušenosti a interpretace konkrétní sportovní události jsou u různých lidí rozdílné.
- Sport je nelogický a nepředvídatelný vzhledem k zdravotnímu stavu hráčů, jejich emocionálnímu rozpoložení, počasí, atd.
- Sport nelze skladovat. Většina diváků již nechce vidět minulé události.
- Sport zahrnuje emoce.
- Sport je v některých případech veřejným zbožím.

Přestože všichni vědí, co si pod pojmem sportovní produkt představit, z předchozí charakteristiky sportu vyplývá, že je velmi obtížné produkt sportu přesně definovat.

Sportovní produkt můžeme nejlépe vystihnout jako specifický druh služby, která je poskytována různými sportovními institucemi. Specifický druh služby proto, že je

poskytována prostřednictvím sportovců, kteří jsou základními produkčními faktory vrcholového sportu. Samotný sportovní produkt však musí být doplněn dalšími nezbytnými prvky, aby plnil svou funkci. V současné době instituce nabízející sportovní produkt plní významnou roli komunikátora. Komunikační mix, nebo také stimulace prodeje (promotion), je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. Promotion je každá forma komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování veřejnosti, resp. zákazníků.

4.1.2 Sport a reklama

Pojem a rozdělení reklamy

Sportovní reklama jako svébytné a dynamicky se rozvíjející odvětví je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (prezentace firmy či jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií ve sportu. Reklama je nejmasovější a nejviditelnější forma komunikace, která je využívána pro prezentaci výrobků a firmy. Sportovní klub využívá obecná media komunikace jako jsou reklama na plakátech, televizní a rozhlasové zpravodajství, tisk a vedle nich i specifická komunikační média - dresy, sportovní zařízení, výsledkové tabule a ukazatele či bulletiny.

Reklamou se rozumí placená forma nepřímého představení a propagace určitého produktu prostřednictvím mediálních prostředků směřovaná na potencionální zákazníky s cílem ovlivnit jejich postoje a kupní chování. Právní vymezení reklamy není nikde definováno. Pouze zákon č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, definuje reklamu v následujícím znění:

„Reklamou se rozumí jakékoli veřejné oznámení určené k podpoře podnikání nebo jinému účinku sledovaného zadavatelem reklamy, jemuž byl vysílací čas poskytnut za úplatu nebo jinou protihodnotu. “

Tato definice se však vztahuje pouze na reklamu uveřejněnou v rozhlasovém nebo televizním vysílání. Je možné ji zobecnit a říci, že platí i pro ostatní veřejná oznámení a to zejména pro oznámení formou reklamních panelů, plakátů, inzerátů, oznámení, nápisů,světél, tiskových propagačních materiálů či jinou formou bezúplatného poskytnutí reklamních předmětů.

Reklama jako nástroj komunikačního mixu představuje obchodní vztah smluvních partnerů, v němž jedna strana poskytuje různé formy reklamních služeb a druhá strana tyto služby kupuje za dohodnutou smluvní cenu obvykle stanovenou ve smlouvě o reklamě. Reklama ve sportu využívá velkých mediálních prostředků, což umožňuje působit na velké množství potenciálních zákazníků. Sportovní reklama představuje obchodní vztah mezi sportovním subjektem jako je sportovní klub a firmou, které prostřednictvím sportu propaguje své produkty.

4.1.3 Public relations

Principem public relations je vytváření pozitivního vnímání společnosti v očích veřejnosti, a to především s využitím publicity. Ve své podstatě jsou public relations nástrojem pro utváření veřejného mínění v nejrůznějších oblastech společenského života. Poskytuje důvěryhodnější informace široké veřejnosti, které mají spíše charakter zajímavosti než obchodně orientované komunikace. Aktivity public relations se soustředí nejen na propagaci výrobků jako nejlepších, ale mají za cíl si u veřejnosti vybudovat dobré jméno i jinou činností než je přímá reklama. Nevýhodou je omezená kontrola načasování a obsahu zveřejňovaných informací.

4.1.4 Sponzoring

Sponzorství můžeme charakterizovat jako nástroj komerční komunikace. Sponzorování jako samostatná činnost v rámci public relations je nejrozšířenější a nejúčinnější nástroj komunikačního mixu. Propaguje společnost ve spojitosti se sponzorovaným projektem, jímž může být sportovní klub a jeho sportovní činnost. Podpora určité oblasti jako je sport a zviditelnění firmy v této souvislosti působí příznivě na image firmy.

„Sponzorstvím se rozumí plánování, organizování, realizování a kontrola veškerých aktivit, které jsou spojeny s poskytováním peněžních nebo věcných prostředků jednotlivcům a organizacím ve sportu, kultuře nebo sociální oblasti s cílem dosažení podnikatelských cílů v oblasti marketingu a komunikace". (5)

Sponzorství představuje pro sportovní kluby významný nástroj k získávání finančních prostředků, sloužících k realizaci sportovních aktivit. Hlavním důvodem pro vstup určité firmy do sponzorského vztahu není pouze reklama, pouhé upozornění na existenci propagovaného výrobku či celé firmy, ale snaha dostat své jméno do povědomí veřejnosti ve spojení s činností, o kterou jeví veřejnost zájem. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že primárním smyslem zapojení firmy do sponzorství je možnost dlouhodobě komunikovat s vybranou skupinou veřejnosti, která představuje ideálního potencionálního zákazníka. Sponzorství chápeme jako partnerský vztah mezi hospodářským a sportovním sektorem, obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, služeb či jiných zdrojů a fyzické nebo právnické osoby, v případě sportu sportovního klubu. Sponzorství se dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní oblasti k dosažení komunikačních cílů. Mluvíme o specifickém partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy sponzor očekává za své peněžní, věcné prostředky a služby od sponzorovaného protislužby. Vždy se tedy jedná o dvoustranný obchodní vztah.

Se sponzorstvím je spojován problém pojmové nevyjasněnosti. Všichni obecně vědí, co je předmětem sponzorství, ale příčinou nedostatečné právní úpravy často dochází k jeho zaměňování či nepřesné interpretaci. To má však důsledky především při uplatňování daňových zákonů.

Sponzorství a reklama jsou nástroji komunikačního mixu firmy, které slouží ke zviditelnění výrobků nebo samotné firmy a k ovlivňování chování zákazníků. Oba nástroje jsou však založeny na jiné filozofii. Public relations a sponzorství se nesoustředí na jeden nebo více výrobků podnikatele, ale své aktivity zaměřuje na celou organizaci, přičemž se obrací na širší část veřejnosti. Pro oba nástroje je společné, že jsou realizovány k dosažení obchodního záměru a za oba se platí. Jejich podstata a fungování je však odlišné, především v psychologickém působení na spotřebitele. Reklama má krátkodobější, ale intenzivnější charakter. Naopak sponzorství je realizováno v dlouhodobém horizontu s cílem vybudovat si u veřejnosti dlouhodobě pozitivní image, jedná se o vytvoření určitého partnerského vztahu. Při porovnání nákladů a výnosů spojených se sponzorstvím a reklamou docházíme k závěrům, že profesionálně řízené sponzorování je z finančního hlediska mnohem efektivnější než reklama. Problematika zdaňování příjmů z použití nástrojů komunikačního mixu je složitá, protože existuje nesoulad mezi jednotlivými

transakcemi v rámci komunikačního mixu a jejich legislativní úpravě, především pro účely daně z příjmů.

4.2 Nástroje marketingového mixu podle daňových předpisů

4.2.1 Zdanění reklamy

4.2.1.1 Vymezení pojmů

Reklama je významným finančním zdrojem sportovních klubů a současně firmy vynakládají nemalé prostředky na reklamní služby. Reklama může mít na tyto subjekty podstatný daňový dopad. Zdanění reklamy se řídí platnou právní úpravou. Pro zdanění reklamy neplatí žádné zvláštní ustanovení v zákonech, ale řídí se obecnými ustanoveními příslušných předpisů, jimiž jsou v zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

Reklama zahrnuje široké spektrum činností a s tím spojených reklamních výdajů, a proto je třeba reklamní služby rozdělit na dvě skupiny mající odlišný daňový režim. Je nezbytné se každou touto skupinou zabývat zvlášť, a to jednak její právní úpravou v zákoně o daních z příjmů, a jednak v zákoně o DPH. Tyto dvě skupiny reklamních výdajů můžeme definovat jako:

- výdaje na reprezentaci
- výdaje na reklamu

Výdaje na reprezentaci

Za náklady (výdaje) na reprezentaci jsou podle § 25, odst. 1, písm. t), ZDP, považovány zejména výdaje na pohoštění, občerstvení a dary. Podle tohoto odstavce nejsou za dar považovány předměty opatřené obchodním jménem nebo ochrannou známkou poskytovatele daru, jehož hodnota nepřesahuje 500 Kč, a zároveň nepodléhá spotřební dani. Tyto předměty se v obchodním i běžném styku označují termínem propagační předměty. Tento pojem se sice v ZDP nevyskytuje přímo, ale pro odlišení od výdajů na reprezentaci je vhodný.

Výdaje na reprezentaci lze tedy rozdělit na dvě skupiny, které mají odlišný daňový režim:

- výdaje na reprezentaci, tj. výdaje na pohoštění, občerstvení a dary
- výdaje na propagační předměty, tj. předměty, které:
 - jsou opatřeny obchodním jménem nebo ochrannou známkou poskytovatele daru,
 - jeho hodnota je menší nebo rovna 500 Kč,
 - nepodléhá spotřební dani.

Pohoštění, občerstvení a dary

ZDP považuje za výdaje na reprezentaci výdaje na pohoštění, občerstvení a dary. Peníze vydané na bezplatné poskytnutí pohoštění nebo občerstvení se stávají výdaji vynaloženými na reprezentaci. Darování je akt, při kterém obdarovaný na základě darovací nebo jiné smlouvy nabývá práva k bezplatnému užívání darované hodnoty. Legislativně je tento proces upraven zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, a to v ustanoveních § 628 až § 630. Podstatným rozeznávacím znakem toho, že jde o skutečný dar je vznik určitého majetkového prospěchu druhé osobě, který je prováděn bezúplatně a bez jakéhokoli protiplnění. Podmínkou daru je jednostranný transfer bez nároku na protiplnění druhou stranou. Za dar není pro účely DPH a daně z příjmů považováno:

- bezúplatné poskytnutí propagačního předmětu, jehož definice je uvedena výše,
- předmět, který je poskytnut do reklamního slosování a veřejné soutěže a to bez ohledu na hodnotu tohoto předmětu.

Výdaje na reklamu

Reklama je smluvní vztah mezi dvěma partnerskými subjekty obvykle deklarovaný ve smlouvě o poskytování reklamních služeb podle obchodního zákoníku. Reklama je jedním z největších finančních zdrojů sportovních klubů v současné době. Podnikatelé vynakládají na reklamu neuvěřitelné prostředky. Výdaji na sportovní reklamu můžeme chápat všechny prostředky, kterými podnikatelé financují reklamní aktivity realizované sportovními subjekty. Nastávají však i situace, kdy za výdaje na reklamu jsou vydávány dary v nejrůznějších podobách. Není totiž vždy rozhodující, co je deklarováno ve smlouvách, ale jaký je skutečný stav. Nastávají i

případy, kdy je jedna položka u každého subjektu uplatněna jiným způsobem. U prvního subjektu je celá uplatněna v nákladech jako reklama a sportovní klub tutéž položku vykazuje jako nezdanitelný dar. Přeměna reklamy na dar během transakce je častou záležitostí, nikoliv však z právního a daňového hlediska přípustnou. Celá transakce pak musí být překlasifikována na reklamní plnění, které podléhá zdanění a má pro sportovní klub dodatečné daňové důsledky.

4.2.1.2 Reklama podle zákona o daních příjmů

Příjmy z reklam můžeme definovat jako podnikatelské aktivity, a tudíž jsou podle zákona o daních z příjmů předmětem daně. Daňově uznatelnými výdaji se rozumí výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů (§ 24, ZDP). Výčet výdajů, které lze považovat za výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů je uveden v § 24, ZDP. V § 25, ZDP, jsou pak vyjmenovány výdaje, které nelze v žádném případě od daňového základu odečíst. Jsou to především:

- výdaje vynaložené na příjmy od daně osvobozené nebo nezahrnované do základu daně anebo na příjmy vyňaté podle mezinárodní smlouvy o zamezení dvojího zdanění,
- výdaje na reprezentaci, atd.

V následující části se zaměříme na daňové aspekty jednotlivých reklamních služeb.

Příjmy z reklamy získané poskytovatelem reklamních služeb

Příjmy z reklam jsou vždy u všech právních forem sportovních klubů zdanitelným příjmem. Příjmy z reklamy představují pro neziskové subjekty i obchodní společnosti stejný daňový režim zdaňování těchto příjmů. Problematickou oblastí je však uplatňování souvisejících výdajů u neziskových subjektů, které mohou uplatnit pouze výdaje přímo prokazatelně související s příjmy z reklamy. Obchodní společnosti mohou uplatnit proti příjmům z reklamy všechny své výdaje. Předmětem daně z příjmů nejsou přijaté dary s výjimkou z nich plynoucích příjmů.

Výdaje na reklamu vydané příjemcem reklamních služeb

Podle zákonné úpravy nepatří mezi daňově uznatelné náklady výdaje na reprezentaci, kterými jsou převážně výdaje na pohoštění, občerstvení a dary. Jak již bylo uvedeno, za dar se nepovažuje poskytnutí propagačních předmětů. Pokud tedy jednotlivé subjekty dodrží zákonem stanovené podmínky a darují bezúplatně propagační předměty, může darované předměty uplatnit jako daňově uznatelný výdaj. Přitom zákon neomezuje množství reklamních a propagačních předmětů, které mohou být celkově nebo v určitém časovém období uznány za náklady nutné k dosažení, zajištění a udržení příjmů. Ze zákona tedy vyplývá, že při bezúplatném poskytnutí občerstvení, pohoštění a darů, které nesplňují podmínky pro propagační a reklamní předměty, nemůže daný subjekt tyto výdaje zařadit mezi daňově účinné, a tudíž tyto náklady nesnižují základ daně.

Splňují-li reklamní výdaje vynaložené na základě smlouvy o reklamě kritérium, že se jedná o výdaje, které jsou vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů, pak patří mezi daňově uznatelné náklady bez omezení výše, které mohou uplatnit firmy kupující reklamu. Důležitá je prokazatelnost skutečné realizace reklamy, protože tyto transakce bývají častým cílem finanční kontroly v souvislosti se zaměřováním reklamy za dary na veřejně prospěšnou činnost, které jsou pro příjemce daňově výhodnější. Dále je třeba zohlednit časovou souvislost vynaložených nákladů na reklamu s příslušným zdaňovacím obdobím, a případně tyto náklady časově rozlišit. Časová souvislost je totiž dobře prokazatelná z reklamních smluv.

4.2.1.3 Specifika neziskových subjektů a obchodních společností

Režim zdaňování příjmů z reklamy a darů podle ZDP je stejný pro neziskové subjekty i obchodní společnosti. Příjmy z poskytovaných reklamních služeb jsou u neziskových subjektů vždy považovány za příjmy z vedlejší podnikatelské činnosti, které jsou na rozdíl od příjmů z hlavní činnosti předmětem daně z příjmů. Jedinou odlišností u daně z příjmů je možnost uplatnit proti výnosům z reklamy daňově uznatelné náklady. V této oblasti je daňový režim pro neziskové subjekty nevýhodný oproti obchodním společnostem, které mohou proti příjmům z reklamy uplatnit veškeré běžné daňově účinné výdaje za celou agregovanou činnost v průběhu zdaňovacího období, při respektování ZDP. Neziskové subjekty mohou proti příjmům

z reklamy uplatnit pouze přímo prokazatelně vynaložené výdaje. Zde jsou velice limitovány, neboť přímá souvislost výdajů s reklamou je obtížně prokazatelná a většinou ze strany finančních úřadů přísně posuzována. Rozdílné jsou režimy zdaňování darů z hlediska daně darovací.

Daňový režim je tedy pro neziskové subjekty méně výhodný než pro obchodní společnosti, protože nemohou zařadit stejné výdaje mezi daňově uznatelné náklady jako obchodní společnosti, které proti výnosům z reklamy mohou uplatnit veškeré náklady za podmínek ZDP.

Výdaje na reprezentaci jsou u neziskových subjektů stejně jako u obchodních společností zařazovány mezi daňově neuznatelné výdaje.

Obchodní společnosti mohou poskytovat dary na veřejně prospěšnou činnost jako položku snižující základ daně podle § 20, odst. 8, ZDP, který upravuje podmínky, za kterých tak může učinit a upravit tak daňový základ. Tento odpočet nemohou uplatnit neziskové subjekty, což je vzhledem k jejich veřejnému poslání zcela logické. Ostatní typy darů nejsou daňově účinnými výdaji.

4.2.1.4 Reklama podle zákona o dani z přidané hodnoty

Obecně je dopad daně z přidané hodnoty na sportovní kluby charakterizován v kapitole věnované dani z přidané hodnoty. V oblasti reklamy není daňový režim ničím specifický pro obě právní formy sportovních klubů. Stručně zde bude zmíněn rozdíl mezi jednotlivými formami reklamy, přičemž pak musí být u jednotlivých právních forem uplatněn režim, který je vysvětlen v kapitole o dani z přidané hodnoty. Reklamu považujeme za poskytování služeb, které je zdanitelným plněním, z čehož vyplývá povinnost poskytovatele, je-li plátce daně, uplatnit daň na výstupu. Zákon velice přesně vymezuje reklamní služby ve standardní klasifikaci produkce, podle které se jednotlivé reklamní činnosti zdaňují. Protože náklady na reklamu patří k daňově uznatelným nákladům, a to bez omezení, plátce má při nákupu reklamních a propagačních služeb nárok na odpočet daně na vstupu. U přijatých zdanitelných plnění použitých pro reprezentaci, která nelze uznat za daňově účinné, zákon výslovně zakazuje odpočet daně na vstupu. Při posuzování, zda darování předmětů pro účely reprezentace podléhá uplatnění daně na výstupu, platí ustanovení § 8, písm. j), zákona o DPH, na základě kterého není zdanitelným plněním bezúplatné poskytnutí

zdanitelných plnění, při jejichž pořízení nebyl uplatněn odpočet daně podle § 19, odst. 4, zákona o DPH, a proto plátce daně není povinen uplatnit daň na výstupu. Zvláštní režim platí u propagačních předmětů, jejichž bezúplatné poskytnutí není zdanitelným plněním. Předpokladem je splnění daných charakteristik propagačních předmětů. Naopak od ostatních nakoupených předmětů pro účely reprezentace má plátce nárok na odpočet daně při nákupu propagačních předmětů.

Daňové zatížení sportovních klubů z hlediska daně z přidané hodnoty je závislé na skutečnosti, zda je daný subjekt plátcem daně. Jsou-li neziskový subjekt a obchodní společnost plátcem daně, pak je daňový režim a tím i daňový dopad stejný, protože oblast reklamy je zařazena u neziskových subjektů mezi vedlejší podnikatelskou činnost. Daňová nevýhoda neziskových subjektů se tedy týká pouze omezené možnosti odpočtu daně, jak bylo uvedeno v kapitole věnované dani z přidané hodnoty.

4.2.2 Zdanění sponzorování

V současné době je sponzorování již nejužitečnějším nástrojem komunikačního mixu, přesto existuje určitá nevyjasněnost při přesném právním vymezení sponzorství a jeho interpretaci. Pojmy jako je sponzorství, sponzor, sponzorský dar nebo příspěvek nejsou upraveny v českém právním řádu. Především daňová legislativa nevymezuje daňový režim pro příjmy a výdaje související se sponzorováním. Není k dispozici přesná definice sponzorování pro daňové účely, a tak dochází k různým interpretacím operací souvisejících se sponzorstvím. Obecně se můžeme setkat s interpretací ve třech podobách:

- Sponzorství jako obchodní vztah, přičemž prostředky na něj vynaložené jsou daňovými náklady.
- Mecenášství, dárcovství - podpora různých oblastí bez očekávání protislužby, jedná se o trvalý vztah, z něhož nevyplývá žádná povinnost pro příjemce, pouze se využívá princip dobrých mravů (poděkování dárci).
- Sponzorský dar - jedná se o používaný, ale nesmyslný termín, protože na jedné straně dar představuje jednostranný transfer bez protiplnění, který musí splňovat přesná kritéria a řídí se jinou právní úpravou, a na druhé straně sponzorství znamená dvoustranný obchodní vztah, ve kterém se za poskytnuté plnění očekává protislužba.

Při správném výkladu je vždy podstatou sponzorství obchodní vztah. Sponzor oproti mecenášství či dárcovství vkládá finanční nebo nefinanční prostředky a jako protihodnotu od svého obchodního partnera očekává protislužbu, jejíž forma je definována ve sponzorské smlouvě. Protože daňová legislativa nezahrnuje sponzorství přesně do určitého daňového režimu, v praxi se pro účely daňových zákonů rozděluje do dvou kategorií:

1. **dar**, který je podmíněn uzavřením darovací smlouvy. Tato smlouva nepřipouští žádné formy protiplnění.
2. **reklamu**, sponzorská smlouva výslovně obsahuje protiplnění ze strany příjemce sponzorského příspěvku.

Není-li v příslušné smlouvě příjemce sponzorského příspěvku vázán k žádnému protiplnění, jedná se o právní úkon darování. V oblasti sponzorství často dochází k zaměňování daru a reklamy, především z daňových důvodů. Dary poskytované sportovním klubům jako právnickým osobám k financování veřejně prospěšné činnosti kromě toho, že nejsou předmětem daně z příjmů, jsou osvobozeny od daně darovací. Pro využití osvobození musí být splněna podmínka, že právnické osoby - příjemci daru jsou zřízeny mimo jiné k zabezpečování tělovýchovy a sportu. Toto daňové zvýhodnění sportovních klubů -neziskových organizací není umožněno ostatním právnickým osobám, podnikatelským subjektům. Podrobnému zpracování problematiky poskytování darů je věnována samostatná kapitola.

Jediným předpisem, ve kterém je možné najít pojem sponzorování, je zákon č. 486/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, v němž se sponzorováním rozumí „*příspěvek poskytnutý fyzickou nebo právnickou osobou k financování pořadů za účelem propagace jména, tovární nebo obchodní známky, známky nebo služeb. Jedná se však o zastaralou úpravu s velice úzkým vymezením na rozhlasové a televizní vysílání*“.

Sponzorské smlouvy mají charakter smlouvy o poskytování marketingových práv nebo smlouvy o spolupráci v oblasti zprostředkování a propagace. V souladu s daňovou legislativou jsou sponzorské smlouvy klasifikovány jako smlouvy o poskytování reklamních služeb, jejichž předmětem je plnění z reklamy a toto plnění je ve smlouvě výslovně uvedeno. Sponzorský příspěvek má pak povahu příjmů z reklamy podle ZDP. Protože se jedná o reklamu, platí pro sponzorování tentýž daňový režim jako pro reklamu. Příjmy z této formy sponzorství jsou vždy pro neziskové i

podnikatelské subjekty zdanitelným příjmem. Poskytnutý sponzorský příspěvek je výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmů, jenž snižuje základ daně. Problematika sponzorování je obecně upravena v pokynu MF D-199, ve kterém je za sponzorování považována konkrétní situace, kdy sponzor poskytne finanční plnění a jako protislužbou je uvedeno sponzorské logo nebo vzkaz ve formě sdělení. Jedná se o nejjednodušší formu sponzorství.

Od sponzorství je třeba odlišit zvýhodnění daňového režimu neziskových subjektů (§20, odst. 8, ZDP). Tito poplatníci daně, které nejsou založeni nebo zřízení za účelem podnikání, mohou základ daně zjištěný podle § 20, odst. 1, ZDP, a snížený podle § 34, ZDP, dále snížit až o 30 % (minimálně 300 000 Kč), maximálně však o 1 000 000 Kč, použijí-li takto získané prostředky ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně. V případě, že 30% je menších než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Jedná se tedy o zvýhodnění menších TJ a SK.

Poskytnutí sponzorského příspěvku je pro poskytovatele uskutečněným zdanitelným plněním, a proto bude na cenu plnění uplatněna základní sazba daně. Sponzor má pak nárok na odpočet daně, neboť poskytnutý příspěvek je určen k dosažení obratu za zdanitelné plnění.

Daňové důsledky sponzorování

Podle současné daňové legislativy můžeme rozdělit přijatá sponzorská plnění na plnění z reklamy, které se řídí zákonem o daních z příjmů, a sponzorské příspěvky jako dary poskytnuté pro účely financování tělovýchovy a sportu. Plnění z reklamy mohou přijímat jak podnikatelské subjekty, tak neziskové subjekty. Naopak sponzorské příspěvky osvobozené od daně darovací uplatňují pouze neziskové subjekty. Protože však neexistuje přesné vymezení sponzorství, které je z hlediska podstaty poskytovaných služeb odlišné od reklamy, dochází často k nepřesným formulacím sponzorských smluv, z kterých jednoznačně nevyplývá přesná podstata právního vztahu nezbytná pro zařazení do správného daňového režimu.

4.2.3 Dary

Dary jsou využívaným zdrojem finančních prostředků sportovních klubů. Především u neziskových subjektů dary na veřejně prospěšnou činnost tvoří jeden z hlavních zdrojů financování. Sportovní kluby mohou získat dary jako sponzorský příspěvek, položku snižující základ daně poskytovatele daru nebo jako klasický dar. Jedná se o často využívaný nástroj, protože představuje určité daňové zvýhodnění sportovních klubů a podléhá menšímu daňovému zatížení než standardní finanční zdroje.

4.2.3.1 Podstata daru

Darování je právní úkon, při kterém obdarovaný na základě darovací nebo jiné smlouvy nabývá práva k bezplatnému užívání darované hodnoty. Legislativně proces darování upravuje zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, a to zejména v ustanoveních § 628 až § 630. Podstatným znakem je vznik určitého majetkového prospěchu druhé osobě, které je prováděno dobrovolně, bezúplatně a bez jakéhokoli protiplnění. Za bezplatnost je považována skutečnost, že se obdarovaný nezavazuje poskytnout dárci nějakou protihodnotu nebo protiplnění. Za protiplnění se nepovažuje zveřejnění názvu nebo loga dárce ve smyslu veřejného poděkování dárci, které je v souladu s dobrými mravy. Důležité je zdůraznit podstatný rozdíl od marketingových služeb. Dar představuje jednosměrný transfer, nevzniká tak žádný obchodní vztah. Odlišení daru od marketingových nástrojů je rozhodující pro konečný daňový dopad, proto by měly být doloženy předmětné skutečnosti daru v darovací smlouvě, která by měla obsahovat údaje o:

- poskytovateli daru,
- příjemci daru,
- hodnotě daru,
- účelu, na který je dar poskytnut,
- datu darování a převzetí daru.

Při absenci darovací smlouvy, nenaplnění podmínek daru či při nenaplnění charakteru jednostranného transferu by měl být dar překlasifikován na plnění z

reklamy a hodnota plnění se stává zdanitelným příjmem. Pro účely daní z příjmů a daně darovací lze dary rozdělit na:

- *dar na veřejně prospěšnou činnost jako položka snižující základ daně,*
- *klasický dar.*

Obě kategorie darů mají podle ZDDPN odlišný daňový režim v případě, že obdarovaným je neziskový subjekt. Následující část je věnována problematice darů z hlediska daní z příjmů a daně darovací. Pro uplatnění daně z přidané hodnoty u darů platí stejný postup jako u darů v případě výdajů na reprezentaci, tj. u přijatých darů jako zdanitelných plnění je zakázán odpočet daně na vstupu a bezúplatná poskytnutí zdanitelných plnění, v tomto případě darů, nepodléhá uplatnění daně na výstupu.

4.2.3.2 Dary z hlediska daně z příjmů

Příjemce daru - obdarovaný

Předmětem daně z příjmů nejsou příjmy získané darováním nemovitosti, movité věci nebo majetkového prospěchu (§18, odst. 2, ZDP), z čehož vyplývá, že sportovní kluby v jakékoli právní formě nezdaňují přijaté dary z hlediska daně z příjmů. Příjemce daru je povinen vyloučit z daňově účinných nákladů ty náklady, které souvisejí s přijatým darem.

Poskytovatel daru - dárce

U poskytovatele daru je důležité rozlišit dary jako položky snižující daňový základ nebo klasické dary, jenž jsou vždy daňově neuznatelnými náklady. Dary na veřejně prospěšnou činnost představují pro fyzické a právnické osoby možnost od základu daně odečíst hodnotu darů poskytnutým obcím a právnickým osobám se sídlem na území ČR určených na financování mimo jiné tělovýchovy a sportu. Hodnota daru je omezena, a to zvláště pro právnické osoby a zvláště pro fyzické osoby. Podle § 20, odst. 8, ZDP, musí hodnota daru u právnických osob dosáhnout alespoň 2 000 Kč v jednotlivém případě, nepočítá se tedy úhrnná hodnota darů. V úhrnu lze odečíst maximálně 5 % ze základu daně. Odpočet daru se uplatňuje ze základu daně sníženého podle § 34, ZDP. Tento odpočet daru nemohou uplatnit neziskové subjekty. Tyto subjekty mohou poskytnout pouze klasický dar, který však bude daňově neuznatelný. Podle § 15, odst. 8, ZDP, musí úhrnná hodnota daru u fyzických osob přesáhnout 2 %

ze základu daně anebo činit alespoň 1 000 Kč. V úhrnu může fyzická osoba odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Na rozdíl od právnických osob se dary fyzických osob během zdaňovacího období sčítají. Základem daně se rozumí pro tyto účely částka před odečtením nezdanitelných částek ze základu daně (podle § 5, ZDP) a položek odčitatelných od základu daně (podle § 34, ZDP). Poskytnutí klasického daru je vždy daňově neúčinným výdajem.

4.2.3.3 Dary z hlediska daně darovací

Daň darovací je upravena zákonem č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu z nemovitostí (ZDDPN). Poplatníkem daně darovací je nabyvatel, resp. obdarovaný, což vyplývá ze skutečnosti zpoplatnění jakéhokoli bezúplatně nabytého majetku. Principem je zatížení daní toho, kdo získal majetkový prospěch. Výjimku tvoří darování do ciziny, kdy se stává poplatníkem dárce v tuzemsku. Je-li obdarovaný fyzickou osobou, bude dar vždy podléhat daní darovací, s výjimkou poplatníků, kteří tento dar obdrží v souvislosti s výkonem závislé činnosti podle § 6, ZDP, nebo v souvislosti s podnikáním podle § 7, ZDP.

Pro sportovní kluby je důležité ustanovení týkající se právnických osob. Je-li obdarovaný právnickou osobou, bude tento dar podléhat vždy dani darovací. Pro právnické osoby, příjemce daru, ZDDPN definuje mimo jiné dva základní případy osvobození od daně darovací, které se týkají i sportovních klubů.

1. Osvobození vkladů a peněžních prostředků, pokud jejich hodnota v úhrnu nepřevyšuje 20 000 Kč, upravené §19, odst. 3, písm. b), ZDDPN. Důsledkem tohoto osvobození, je skutečnost, že poplatník není povinen podat přiznání k dani darovací. Takto přijatý dar není vázán na konkrétní účely.

2. Osvobození bezúplatně nabytého majetku určeného na financování mimo jiné tělovýchovy a sportu, pokud je nabyt právnickými osobami, které byly zřízeny k zabezpečování tělovýchovy a sportu a mají sídlo na území ČR, upravené § 20, odst. 4, písm. a), ZDDPN. V tomto případě zákon nevymezuje majetkovou formu daru, ale naopak je osvobození vázáno na podání přiznání k dani darovací.

Pouze sportovní klub ve formě neziskového subjektu může uplatnit na dar určený na veřejně prospěšnou činnost osvobození od daně darovací v souladu s druhým případem osvobození. Obchodní společnost nemá na tento typ daru nárok. Naopak obě právní formy, jak neziskový subjekt, tak obchodní společnost mohou uplatnit osvobození u darů, jejichž součet hodnot za zdaňovací období nepřevyšuje částku 20 000 Kč podle prvního případu osvobození.

Obecně pro přijetí klasického daru v úhrnu do výše 20 000 Kč platí osvobození od daně darovací pro všechny právnické osoby.

Přijetí daru na veřejně prospěšnou činnost je pouze u neziskových subjektů osvobozeno od daně darovací.

Souhrnná charakteristika daňových aspektů a argumentů — daň darovací

U přijatých darů je výhodnější daňový režim u neziskových subjektů, pro něž z přijatých darů na veřejně prospěšnou činnost neplyne žádná daňová povinnost, při respektování ZDDPN. Podnikatelské subjekty na rozdíl od neziskových nemají možnost osvobození darů určených k financování tělovýchovy a sportu. V oblasti darů se setkáváme s problematikou podmíněnosti daru. Vyplývá z vázanosti darů na příjemce daru, účel poskytnutí a jednostrannost darovacího aktu. Doložit použití na účely vyjmenované v ZDP je pro dárce složité, stejně jako kontrolovat skutečné využití prostředků u příjemce daru. Podmíněnost okruhu osob, jimž může být dar poskytnut, a okruhu dárců je již přímo prokazatelná. Proto by měly být všechny náležitosti upraveny v darovací smlouvě, která bývá jediným prokazatelným nástrojem správnosti darovacího aktu. Darovací daň stejně jako daň z příjmů a daň dědickou nelze uznat jako náklad vynaložený na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

5. ANALÝZA HOSPODAŘENÍ GOLF CLUBU PRAHA

V této kapitole budu analyzovat finanční stránku Golf Clubu Praha (GCP) z pohledu příjmů a výdajů. Jedná se o tradiční golfový klub fungující již od roku 1926. Rozkládá se v západní části Prahy a funguje jako občanské sdružení. Jedná se tedy o formu činnosti o které hlavně pojednává tato práce. Tato kapitola by měla ukázat, jaké zdroje má k dispozici typický menší golfový klub, který funguje na bázi občanského sdružení. Samozřejmě bude zachyceno i užití těchto finančních prostředků. Zjištěná fakta by nám měla pomoci zobecnit zjištěné závěry na všechny menší golfové kluby v ČR fungující jako občanská sdružení.

Analýzu rozdělíme na část příjmovou a výdajovou.

5.1 Zdroje financování

Pro jednodušší orientaci zde ještě jednou uvádím obecný výčet zdrojů sportovních klubů, který je již uveden v kapitole 2.

Vlastní zdroje:

- Členské příspěvky
- Příjmy ze sportovní činnosti
- Příjmy ze společenské s dobročinné činnosti organizované klubem
- Příjmy z reklam a z pronájmu klubového majetku
- Příjmy z prodeje klubových práv a klubového majetku
- Příjmy z doplňkových obchodních aktivit
- Příjmy z vkladů na účtu klubu a výnosy z cenných papírů

Vnější zdroje:

- Dary a podpora od jiných právnických a fyzických osob
- Dotace, subvence a granty od svazových orgánů, orgánů střešních sportovních institucí
- Dotace, subvence a granty ze státního rozpočtu případně z rozpočtu obcí

- Úvěrové instrumenty – bankovní úvěry, úvěry od obcí a jiné formy finanční výpomoci od jiných subjektů mezi samotnými sportovními kluby

Zdroje financování GCP v roce 2005:

1. Členské příspěvky

Hovoříme-li o členských příspěvcích, máme na mysli příjmy plynoucí z ročních hracích poplatků (tzv. roční green fee - platí je každý člen v různé výši, podle různých kritérií, která zahrnují například věk a úspěchy dosažené v „barvách“ klubu), ze souhrnu vstupních poplatků, které platí každý nový člen vstupující do klubu a poplatky plynoucí z tzv. časově omezených (obvykle ročních) členství. Největší část těchto příjmů tvoří roční green fee od členů, kterých je více než 600.

Sečteme-li tyto částky, dojdeme k tomu, že tvoří největší část příjmů klubu a to téměř 41% ze všech peněz, které klub ročně získá.

2. Sportovní činnost

Zde klub uvádí peníze, které získá z hlavní činnosti. Tedy poplatky, které platí jednotliví hráči za používání hřiště a tréninkového areálu, včetně plateb za míčky na driving range, které si hráč zaplatí, aby měl co odpalovat. Téměř 80% této částky tvoří příjmy z použití hřiště.

Příjmy ze sportovní činnosti tvoří 31% veškerých příjmů klubu.

3. Komerční činnost

Vedení klubu do této kategorie řadí příjmy z doplňkových obchodních aktivit a příjmy ze společenské činnosti. Jedná se o poskytnutí areálu k pořádání komerčních turnajů, k pořádání miniakademií a o tržby z prodeje zboží.

Tyto příjmy tvoří pouhá 4% příjmů klubu.

4. Reklama a sponzoring

Sponzoring tak jak ho známe a jehož definici jsme si uvedli v kapitole 4, nenalézá v účetnictví GCP uplatnění, protože všechny příjmy plynoucí touto cestou jsou na žádost subjektů, které chtějí poskytnout peníze na činnost GCP, vedeny jako příjmy z reklamy a tyto subjekty je ve vlastním účetnictví také vedou jako výdaj na reklamu,

který je možno na rozdíl od sponzoringu odečíst z daní. GCP proto nabízí tzv. „sponzorské balíčky“, jejichž součástí je však vždy reklama v různých formách právě pro účely účetnictví „sponzorů“.

Částka za příjmy z reklamy tvoří o něco více než 11% z příjmů GCP.

5. Majetek

Tato položka zohledňuje příjmy z pronájmu klubovny, pronájmu pro-shopu, pronájmu skříněk a klecí na golfové hole a půjčovné za golfové vybavení.

Podíl těchto příjmů na finančních zdrojích GCP činí 10%.

6. Vklady na účtu klubu

Příjmy z vkladů na běžném účtu netvoří ani desetinu procenta všech příjmů klubu. Je to proto, že peníze, které klub získá, okamžitě využívá pro svou činnost a ty tak nejsou na účtu dost dlouho a v dostatečném množství, tedy takovém, aby z nich mohl mít klub nějaký výraznější zisk.

7. Dotace

Jedinou dotací, kterou GCP dostává jsou peníze od Pražské tělovýchovné unie (PTU). Tato částka je utvářena na základě počtu členů klubu a výsledků hospodaření klubu.

Tento příjem tvoří 3% všech příjmů GCP.

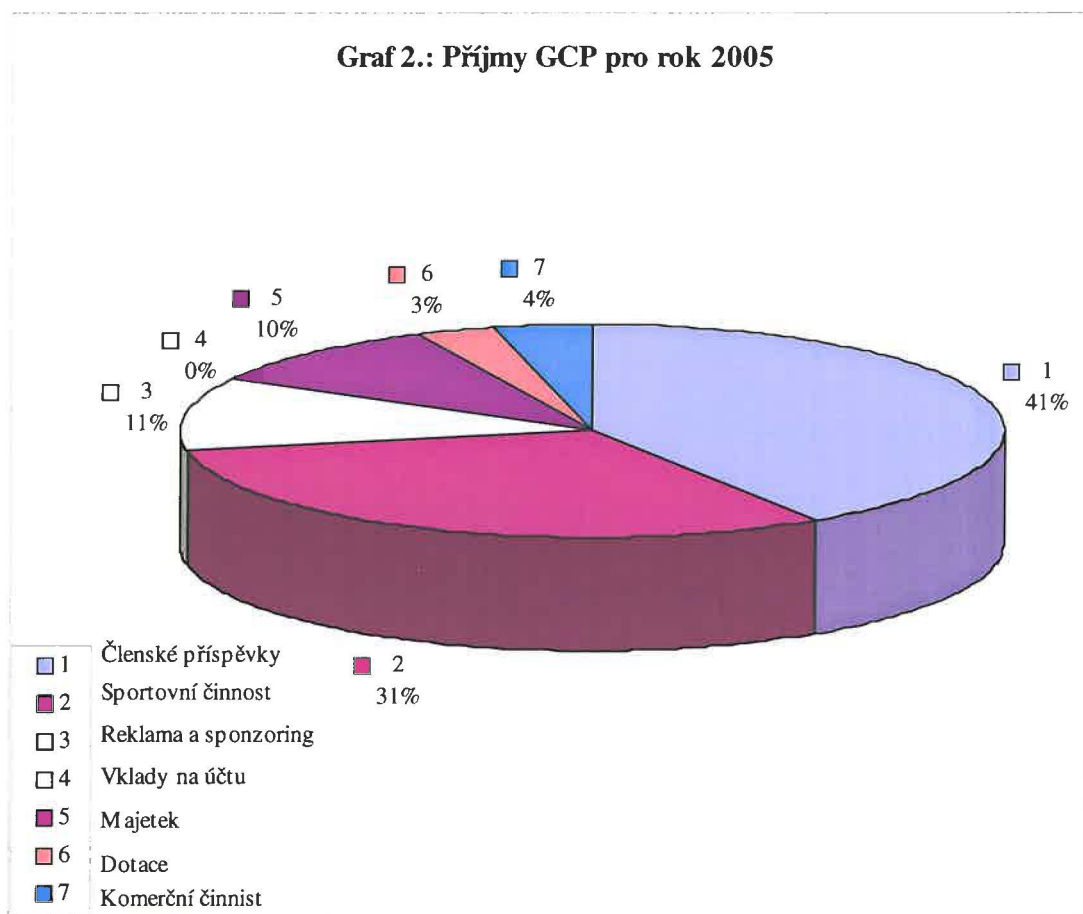
V uvedeném výčtu nejsou na žádost vedení GCP uvedeny konkrétní částky, ale pouze procentuální vyjádření daných hodnot.

Výdaje jsem rozdělil do uvedených kategorií tak, jak je má rozvrženo samo vedení klubu.

Pokud bychom chtěli srovnávat uvedená data s předchozími lety, narazili bychom na skutečnost, že v letech 2003 a 2004 fungovala souběžně občanským sdružením GCP i společnost s ručením omezeným, která zajišťovala pouze provoz hřiště, ale nestarala se už o členy, klubovnu atd. Totéž samozřejmě platí i pro výdajovou stránku GCP. V uvedeném období bylo tedy vedeno dvojí účetnictví – jedno v občanském sdružení a druhé ve společnosti s ručením omezeným. Vznikaly tak poměrně vysoké

částky za přefakturace, které poněkud zkreslují vypovídací hodnotu daných dvou let v porovnání s rokem 2005.

Následující graf přehledně zachycuje příjmy GCP v roce 2005.



Zdroj: Materiály GCP a vlastní výpočty

5.2 Užití finančních prostředků

Užití finančních prostředků ve sportovních klubech můžeme, stejně jako příjmy, rozdělit do několika kategorií. Pro přehlednost opět uvádím obecný výčet výdajů, který byl již uveden v kapitole 2.

Základní klasifikace výdajů:

- Organizační a hospodářské výdaje – provoz a údržba sportovních zařízení

- Výdaje na tělovýchovu a sport
- Výdaje na vedlejší hospodářskou činnost

Užití finančních prostředků v GCP pro rok 2005

1. Údržba hřiště

Do těchto výdajů jsou zahrnuty služby spojené s údržbou hřiště a strojů a obsahují i náklady na pohonné hmoty a hlavně podnájem strojů na údržbu hřiště, který znamená více než polovinu těchto výdajů.

Součtem těchto částek dojdeme k tomu, že pro klub znamenají více než 24% výdajů.

2. Údržba majetku (provoz)

Tyto výdaje zahrnují údržbu budov, poplatky za energie, nájemné za pozemek, platby za ostrahu a další výdaje související s plynulým a bezpečným provozem budov GCP.

Částka vydaná na provoz je rovna téměř 23% všech výdajů GCP.

3. Sportovní činnost

Tyto náklady zahrnují kromě cen do soutěží, materiálu a plateb rozhodčím hlavně náklady na trenéry a závodní činnost. Trenéra platí klub svým reprezentantům a náklady na závodní činnost znamenají hlavně proplácení výdajů nejlepším hráčům při soutěžích, pokud úspěšně reprezentují klub.

Tato částka znamená více než 12% výdajů GCP.

4. Mzdy

Samozřejmě jde o výplaty stálým zaměstnancům klubu. Tedy údržbě hřiště, recepčním a dvěma managerům.

Klub v tomto roce vyplatil svým zaměstnancům bezmála 30% ze všech svých výdajů.

5. Výdaje na marketing

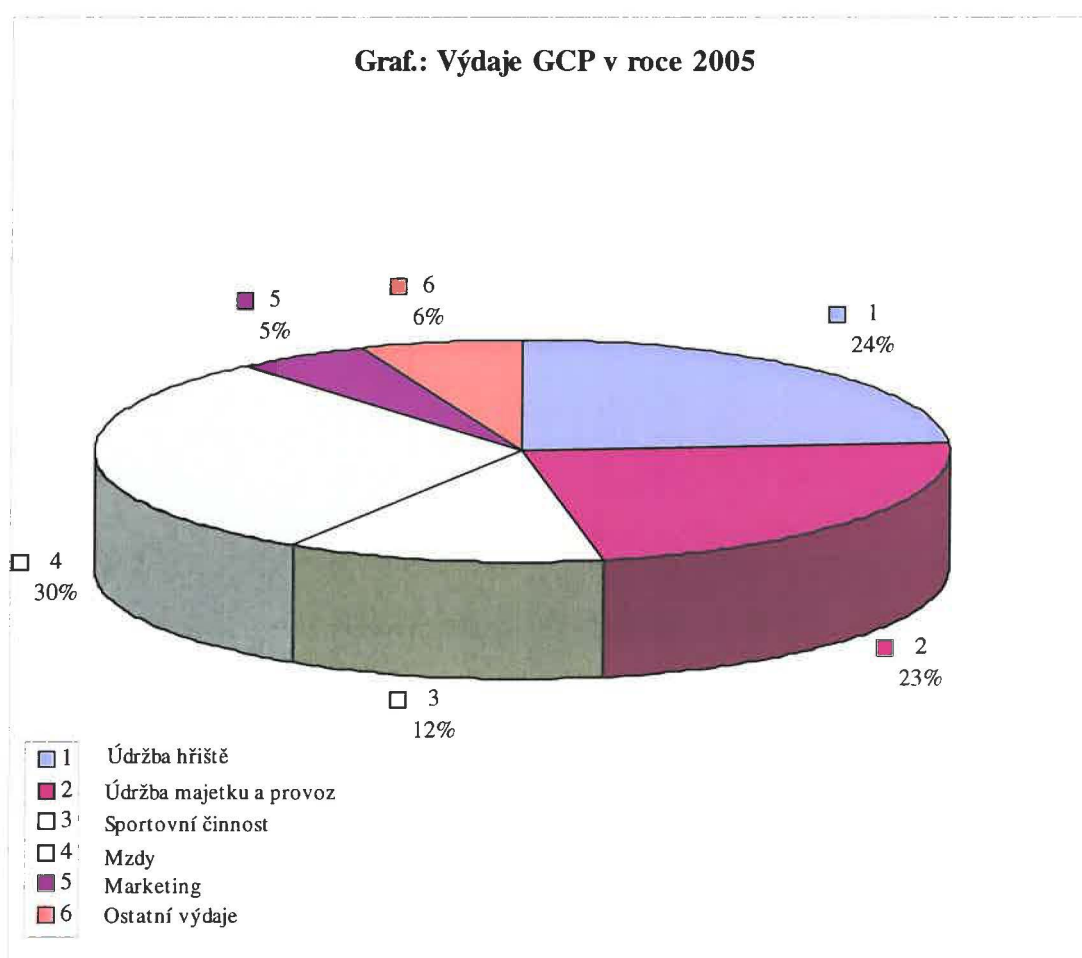
Do této položky výdajů GCP jsou započítány výdaje na reprezentaci, inzerce a reklama.

Celkem činí výdaje na marketing o něco málo méně než 5% výdajů GCP.

6. Ostatní finanční výdaje

Výčet těchto finančních výdajů je poměrně široký. Namátkou se jedná o bankovní poplatky, ostatní pokuty a penále, členské průkazy a poskytnuté příspěvky ČGF a provize a další.

Tyto finanční výdaje znamenají 6% všech výdajů klubu.



Zdroj: Materiály GCP a vlastní výpočty

5.3 Shrnutí financování a hospodaření analyzovaného sportovního klubu

Z uvedených údajů vyplývá, že největšími příjmy do rozpočtu klubu jsou členské příspěvky a příjmy ze sportovní činnosti, tedy zdroje, které nazýváme vlastními. Nejméně využité mi připadají možnosti zvýšit příjem prostřednictvím reklamy, případně sponzoringu. GCP má k dispozici velké množství nevyužitých ploch, které přímo volají po jejich využití pro různé druhy reklamy. Dále k tomuto tématu hovořím v projekční části této práce.

Na druhé straně stojí zdroje vnější, mezi které počítáme v případě GCP pouze dotace od PTU. V případě uvažované přestavby, o které jsem se již zmínil ve druhé kapitole, by určitě bylo možno využít dalších dotací, a to jak ze strany státu, tak ze strany města.

Výdajová část uvedeného výčtu nám ukazuje, že klub utratí nejvíce peněz za provoz hřiště a dalších nemovitostí, které jsou součástí majetku klubu. Druhým velkým výdajem klubu jsou mzdy, tedy platy zaměstnanců. Rád bych upozornil na výdaje na marketing, které činí pouhých 5% ze všech výdajů. Myslím, že v případě golfového klubu, který je navíc umístěn nedaleko centra hlavního města, je to velice málo. I tato skutečnost mě vedla k vytvoření marketingového plánu, který je hlavní součástí projekční části této práce.

6. PROJEKČNÍ ČÁST

V této části diplomové práce jsem se rozhodl využít svých poznatků, které jsem získal v době svého působení v Golf Clubu Praha, které bylo součástí mé povinné praxe ve čtvrtém ročníku. V první části této kapitoly bych rád golf představil z ekonomického hlediska, a to prostřednictvím rozdělení golfistů (strany poptávky) a golfových areálů (strany nabídky) do několika pro golf specifických kategorií. Při této dělbě vycházím z názvosloví používaného v Německu. Všem golfovým klubům, ať už začínajícím, nebo těm zavedeným vřele doporučuji zvážit toto rozdělení při tvorbě svého marketingového plánu.

Ve druhé části této kapitoly představím projekt o který jsme byli spolu s mým spolužákem Jiřím Beránkem požádáni vedením již jmenovaného golfového klubu. Jedná se o marketingový plán, jehož závěrečnou podobu spolu s komentářem zde předkládám jako projekt, který měl za úkol pomoci Golf Clubu Praha v získávání finančních prostředků prostřednictvím uplatnění našich marketingových poznatků.

6.1 Golf jako současný trend

Golf má rozhodně tendenci stát se rozšířeným sportem – vřdyt' na konci roku 2000 bylo v ČR registrováno méně než 9 000 hráčů a 23 normovaných hřišť, zatímco nyní je to více než 27 000 registrovaných hráčů a 56 normovaných hřišť. U golfu nejde jen o sportovní vyžití, ale nabízí i velké příležitosti v oblasti módy, sportovních potřeb a zboží vůbec. Změny v golfovém sportu tak nabízejí zřetelné ekonomické příležitosti.

Golf je nositelem image a komunikační politiky. Takto byl tento sport akceptován již řadou podniků. V rámci marketingových akcí, a to i v tisku uváděných a zveřejňovaných, jsou často firemní turnaje. A můžeme říct, že u mnoha hřišť u nás znamenají tyto akce nemalou část příjmu do rozpočtu. Ve sponzoringu hřišť a golfových turnajů v zahraničí i u nás vedou banky, automobilky, stavební firmy a firmy z oblasti obchodu, služeb a průmyslu.

Golf je součástí módy. Řada designérů a výrobců oblečení má golfové kolekce a samozřejmě existují výrobci, kteří se specializují pouze na golf. Golfové oblečení si kupují samozřejmě i negolfisté. Důkazem potenciálu trhu s golfovou módou je určitě

nedávný vstup největšího světového výrobce sportovního oblečení – firmy Nike na trh s golfovou módou.

U golfu, stejně jako u mnoha jiných populárních sportů, můžeme hovořit o jeho obměnách, kterými jsou například crossgolf (hraje se bez hřiště), beachgolf (hraje se na poušti) nebo všem známý minigolf.

6.2 Nejdůležitější faktory ovlivňující golfový trh

Za nejdůležitější faktory ovlivňující golfový trh považují:

- klima
- možnosti přístupu ke golfu
- cenu
- volný čas
- image golfu a mínění o golfu mezi obyvatelstvem

Pokud jde o klima u nás, lze ho hodnotit jako průměrné vůči zbytku Evropy. Musíme vzít také v úvahu poměrně krátkou sezónu oproti zemím kolem Středozemního moře, takže z hlediska cestovního ruchu bude zajímavé pouze pro severské země a rozhodně nemůže konkurovat Španělsku nebo Portugalsku. V rámci ČR je pak důležité zohlednit v jaké nadmořské výšce se hřiště rozkládá, protože například v Beskydech mají sezónu až o dva měsíce kratší než na hřištích v nížinách.

Přístup ke golfu má u nás pořád několik bariér ve srovnání s ostatními státy. O jejich odbourání se Česká golfová federace i kluby snaží prostřednictvím programu „Hraj golf, změň život“. Podle anglické statistiky se odhaduje, že tzv. volných (neklubových a neregistrovaných golfistů) je v Británii cca 1 000 000, zatímco registrovaných (včetně Centrální mimoklubové registrace) je pouze 860 000. V Anglii existuje velká nabídka hřišť, kde nejsou žádné bariéry (např. v podobě členství) pro golfisty vůbec.

Cena znamená pro zákazníka vždy hodnocení ve vztahu k nabízené kvalitě. Vysoké a statické ceny jsou v Německu hodnoceny jako brzda. Dynamické cenové modely, které přihlížejí i k potřebám nových golfistů podporují obchod a rozvoj golfového trhu.

Většina lidí, kteří nehrají golf si myslí, že golf zabere mnohem více času, než jiné sporty. Je pravdou, že tento sport je poměrně časově náročný, na druhou stranu srovnáme-li ho třeba s lyžováním, tak nám vyjde, že golfová sezóna může být až dvakrát delší než ta lyžařská a že na nejbližší hřiště to bude mít většina z nás mnohem blíže než do hor, takže více času strávíme hrou než nutným cestováním. Navíc tréninkem mohou strávit u golfu 1,5 hodiny i s cestou v jakémkoli ročním období, což u lyžování dost dobře nejde. Srovnáme-li golf s tenisem, tak okamžitě najdeme jednu velkou výhodu – ke golfu nepotřebuji spoluhráče, protože je to individuální sport.

Působení pověsti golfu mezi obyvateli je notoricky známé. Golf na jedné straně nemá dobrou pověst jako druh sportu i složením sportovců. Na druhé straně přichází do módy a v souvislosti se zmíněným bouráním přístupových bariér se mění i složení hráčské obce. Golf si získává nové příznivce geometrickou řadou.

6.3 Rozlišení golfistů

Podle jejich životního cyklu

Příležitostní hráči – skupina, která přijde ke golfu jen někdy a náhodně přes rodinu, známé a přátele. Nehraje ani pravidelně ani mnoho. Nemá vysoké nároky na kvalitu hřiště. Chce hrát za co nejnižší ceny, někdy s trenérem, nechce nikde čekat. Důležité jsou pro ně prožitky úspěchu, které mohou vést k tomu, že se začnou golf učit. Tato skupina lidí hraje o dovolených nebo má-li čas. Je možno ji využít jako cílovou skupinu tehdy, je-li hřiště v regionu, kde lidé tráví dovolené, s velkým počtem ubytovacích kapacit, případně v hustě osídlených oblastech. Rozhodující je pro ně přístupnost hřiště.

Začínající hráči – žáci golfových škol, trenérů, případně pokročilejších golfistů. Tato skupina lidí se zabývá učením golfu, techniky úderu a pravidel. Tito lidé chtějí kvalitní školu, gastronomii, klubovnu, ale nemají příliš vysoké nároky na kvalitu samotného hřiště. Snaží se co nejrychleji stát opravdovými golfisty. Tato skupina tvoří velký potenciál a měla by dostat odpovídající nabídku.

Začátečníci – obvykle už mívají první spojení buď s klubem nebo s CMR (Centrální mimoklubová registrace). Mívají zelenou kartu a často žádné členství. Mají npožadavky na možnosti tréninku, golfovou školu a přídatný servis. Chtějí se prostě

zlepšit, a to ať sportovně nebo v rekreačním golfu. Tato skupina představuje rovněž často kýžený potenciál poptávky.

Možnosti uplatnění na golfovém trhu v oblasti začínajících golfistů a začátečníků jsou veliké. Český trh je k nim stále ještě poněkud nepřátelský prostřednictvím stále dosti vysokých cen. K dobru není ani velká obtížnost hřišť, která neumožní začátečníkům zažít pocit z úspěchu (výjimkou jsou kluby, které mimo normovaného hřiště disponují ještě malým par 3 coursem, jaký mají například Beřovice a rozsáhlejším tréninkovým areálem). Na tuto klientelu míří moderní „kombi zařízení“ o kterých ještě bude řeč.

Pokročili – tímto termínem se nemyslí golfová zdatnost, ale doba po jakou se dotyční golfem zabývají. Někdy jde o sportovně orientované hráče, někdy o golfisty rekreační. Požadavky na hřiště i servis jsou vysoké.

Pasivní golfisté – skupina lidí, která buď z časových nebo zdravotních důvodů nehraje aktivně. Nepředstavují vysoký potenciál poptávky.

Podle jejich motivů a přístupů

Tradiční kluboví hráči – očekávají klubový život, mají golf jako činnost ve volném čase i o dovolených. Mají průměrné požadavky na kvalitu servisu i hřiště. Příkladem této skupiny může být klub v Semilech. Zaměřit se výhradně na tuto cílovou skupinu není radno, protože například v Německu i přes vysoký příliv nových golfistů tato skupina téměř neroste.

Hráči orientovaní na prestiž – tato skupina stále roste, i když už ne tak markantně jako před lety. Jde o lidi, kteří si zakládají na image, klubovém životě a na společenských aspektech vysoké hodnoty. Pro tuto skupinu je vysoká kvalita hřiště i zázemí samozřejmostí (Karlštejn nebo Čeladná). Zdá se, že potenciál těchto lidí dále příliš neporoste, avšak šance pro stávající hřiště s úspěšnou orientací na prestiž jsou velmi dobré. U nových hřišť však lze pokládat tuto orientaci za do značné míry omezující.

Na pohodlí orientovaní hráči – pro tuto skupinu je důležité, že hřiště je blízko, že funguje možnost rezervace startů a tak nemusejí čekat a mohou hřiště odehrát v relativně krátkém čase. Tato skupina vyžaduje profesionální management hřiště. Je značně mobilní a mění klub, pokud vznikne z tohoto pohledu lepší nabídka. Jsou pro ně vhodné hlavně kratší hřiště v okolí bydliště a pokud možno v hustě osídlené oblasti. Hřiště by mělo mít otevřený nebo téměř otevřený přístup – to znamená, že se nejedná o uzavřený privátní klub. Samostatná tréninková centra, případně devíti jamková hřiště pro náročné a moderní „kombi zařízení“ – to vše je vhodné pokud lze spolehlivě

bookovat startovní časy. Příkladem u nás mohou být Hodkovičky, Motol a cvičný areál na Divoké Šárce. Tato skupina vykazuje podle všeho zřetelně rostoucí potenciál poptávky v golfu.

Sportovně orientovaní golfisté – stojí o sportovní vyžití, mají vysoké nároky na stav hřiště, na možnosti tréninku, hraní turnajů a soutěží. Tato skupina roste jen nepatrně, ale tvoří potenciál, který by bylo možno lépe využít.

Smart golfer – jedná se o typy lidí nakupujících v supermarketech ve slevách a akcích. Více než jedna třetina zákazníků je silně orientovaná na výhodnost ceny. Tito lidé se často nevážou na klub a jsou velice mobilní. Potřebují někomu sdělovat, jak výhodně pořídili, takže většinou vyhledávají partnery podobného ražení. Pro tyto lidi není tak důležitý typ hřiště, jako spíše atraktivní poměr ceny a kvality. Rozhodně se nedoporučuje jít cestou nejnižších cen. Jde spíše o cenovou diferenciaci a o odstupňování cen a speciální výhodné nabídky. Pro tyto golfisty jsou nejhorší pevné nabídky s dlouholetou vazbou. Hřiště orientovaná na tuto skupinu by měla být otevřená nebo téměř otevřená. Tato skupina roste enormně a jde zřetelně o rostoucí potenciál poptávky.

Golfoví turisté – tito lidé jsou ve všech skupinách. Právě proto je uspokojí nejlépe golf rezorty, které mají nabídku pro všechny úrovně hráčů (příležitostné, začínající, začátečníky i pokročilé). V zásadě očekávají golfoví turisté nadprůměrnou kvalitu všech složek služeb a navíc si přejí další možnosti trávení volného času. Tato cílová skupina tvoří stále více rostoucí potenciál

Golfturismus je zřetelně perspektivní, a to nejen pro golfová zařízení, ale i pro turistické subjekty. Nejlepší vyhlídky mají golfové rezorty. Jednotlivé hotelové koncepty nejsou zpravidla schopny oslovit všechny golfisty v jejich životním cyklu. Příkladem golfového rezortu s možností i jiného než golfového vyžití je Bad Griesbach v Bavorsku disponující třemi golfovými hřišti, konferenčním centrem, jízdárnou, možností plachtění, salony krásy, wellnessem a tenisovou akademií. Hotely lze očekávat v kategorii ****. Hřiště nedaleko hotelu se očekává spíše u malých měst než u velkoměst, kde k přenocování a seminářům slouží lépe specializovaná nabídka. Golfisté představují lukrativní cílovou skupinu, která má v průměru vyšší výdaje na ubytování nežli průměrný turista. Vytížení kromě vrcholu sezóny je hlavně o víkendech. Golf jako součást turistického regionu existuje v Evropě hlavně ve Španělsku, Portugalsku a v dalších státech rozkládajících se kolem Středozemního moře. U nás zatím jen ve velice malé míře.

6.4 Moduly hřišť a golfová zařízení

Moduly hřišť

Tréninkové moduly, hřiště, přídatné moduly (restaurace, pro shop) a různé typy golfových areálů.

Driving range – rozloha cca 80x220m, jde o cvičnou louku určenou pro trénink dlouhých odpalů a cvičný green určený pro trénink krátkých ran a cvičnou písečnou překážku. Část driving range bývá obvykle zastřešená. Kapacita je cca 60 míst.

Golfodrom – rozsáhlý tréninkový areál s cca 200 cvičnými místy, ve kterých je kromě driving range zahrnuto více cvičných greenů a možnost tréninku na simulátorech řízených počítačem. Příkladem je areál Golf klubu Čechie.

Pitch and Putt course – několik krátkých jamek, sloužících k simulaci krátké hry na hřišti. Můžou jej využít i nehráči.

Devítka – devíti jamkové hřiště, jehož délka je minimálně 1375m a jamky jsou v průměru 153m dlouhé a par hřiště (počet ran, na který by se mělo zahrát) je 27. Je možné ho znormovat. Obvykle má však standardní devítka délku kolem 3000m a par 36. Příkladem je hřiště v Beřovicích, které disponuje i Pitch and Putt coursem.

Standardní osmnáctka – měří minimálně 5500m a má par 70 nebo více – obvykle to bývá 72. Pokud disponuje délkou více než 6000m a mistrovskými odpališti, můžeme hovořit o mistrovském hřišti.

Restaurace a Pro-shop – restaurace je nutnou součástí služeb každého hřiště. Pro shop je specializovaná prodejna golfového vybavení, kterou můžeme najít na téměř každém golfovém hřišti.

Golfová zařízení

Samostatné tréninkové centrum – nemá návaznost na hřiště. Bývá to driving range, golfodrom nebo pitch and putt. Gastronomie a pro-shop je zde využívána jen někdy a v jednodušší formě. Je určeno pro začátečníky a pro trénink pokročilých, kteří to mají blíže sem než do svého klubu. Jeho rozloha je cca 5 ha. Tato centra mohou svoji pozici vylepšovat reklamou. Lze využívat týdenních, měsíčních a ročních karet, tak jako je to běžné například ve fitnesscentrech. O vyhlídkách můžeme hovořit v případě, že není nikde poblíž konkurence v podobě cvičného zařízení pro náročné nebo moderního „kombi zařízení“. Příkladem je driving range na Divoké Šárce.

Tréninkové centrum pro pokročilé – jeho součástí je velký driving range a krátké hřiště, kde se hráči baví hrou a simulátory pro využití v zimě. Obvykle mívá šatny, pro-shop a restauraci. Rozlohou zabírá cca 12 ha. Přechodně lze zcela otevřít příležitostným hráčům – například dopoledne, kdy bývá nízká vytíženost nebo v zimě. Je třeba dobře diferencovat ceny. U nás je jich poměrně málo, ale můžeme je považovat za velice perspektivní. Hospodářské riziko je v případě dobré lokality minimální. Nevýhodou je fakt, že pokročilejším golfistům nenabízí plný golfový zážitek. Příkladem jsou Beřovice, které navíc mají dlouhou devítku.

Moderní kombi zařízení – různé kombinace cvičných modulů s osmnáctkou. Společnou vlastností takových zařízení je, že v takovém zařízení je nabídka pro golfisty všeho druhu a úrovně hry. Zabírá od 90 do 120 ha. Bývají tam velkorysé vedlejší provozy jako klubovna, otevřená restaurace a velké pro-shopy. Je vhodné zejména pro skupiny a páry s různými golfovými dovednostmi. Nabízí zcela vše, využívá všechny cenové a komunikační instrumenty a tím se dostává poměrně rychle k rentabilitě. Vyhlídky do budoucna bych hodnotil velice kladně.

Klasické klubové hřiště – rozlohou má cca 30 ha v případě devítky a asi 50 ha na osmnáctku. Má téměř vždy driving range, klubovnu, restauraci a pro-shop. Úroveň je však velmi různá. Může docházet ke konfliktům mezi členy klubu a všemi ostatními skupinami golfistů. Často může být orientováno na prestižní případně sportovní hráče. Ceny nebývají flexibilní a často existují přístupové bariéry. Pokud má klasické hřiště dostatek členů, pak mu mohou veškeré další aktivity připadat zcela zbytečné.

Mezinárodní mistrovské golfové zařízení – je velkoryse zbudováno, vždy ve výborné kvalitě. Musí mít místa pro tribuny, obří parkoviště, místo na stany pro VIP, prezentace, výstavy atd. K jeho zbudování je potřeba cca 120 ha. Je náročné na zbudování a provoz a nejisté v otázce dlouhodobých výnosů.

6.5 Marketing Golf Clubu Praha pro rok 2006

I. Výchozí stav a filozofie Golf Clubu Praha (GCP)

GCP poskytuje služby, které jsou svým způsobem velice specifické. Golf je hra s obrovskou tradicí, která byla v prvopočátku zábavou prostých pastevců, ale postupně se stala hrou aristokratické smetánky, později společensky vysoce postavených lidí. Tento fakt přetrvával i ve 20. století. Avšak v současnosti vystupuje do popředí nový trend, a sice zpřístupnění služeb golfových klubů zákazníkům z nejširších vrstev. V této souvislosti je třeba si povšimnout narůstající konkurence, způsobené zavedením a rozšířením levnějších alternativních služeb jako je CMR, golfové akademie – par 3 courses, cvičné areály bez regulérních hřišť atd.

Tak se stává tato hra finančně dostupnou a není dražší než např. lyžování. Ne všechny kluby se ale mohou pochlubit členy s vysokou sportovní výkonností a tak bohatou tradicí jako GCP.

GCP chce svou filozofii zachovat a stavět na historii spojené s významnými osobnostmi a sportovními úspěchy. Nechce se zařadit mezi nové běžné obyčejné kluby, ale naopak si vybudovat určitou exkluzivitu pro firemní klienty se zachováním značné míry konzervativizmu. Vzhledem k tomu, že nová hřiště byla zřízena způsobem rychlých velkých finančních investic a GCP samofinancuje své postupné zlepšování služeb ze svých ročních zisků, nastala situace, kdy ostatní kluby mají mnohdy dokonalejší zázemí, a komplexnější služby.

Pro obhájení strategie exkluzivity, která je dána určitě i umístěním, je třeba v GCP vybudovat dostačující zázemí, zdokonalit hřiště a tréninkový areál, vytvořit tzv. corporate identity. Prostředkem pro to by měly být zvýšené tržby, kterých chce GCP dosáhnout větším a intenzivnějším využitím potenciálu komerčních aktivit. I tak lze ale očekávat, že se změny budou realizovat jen velmi pozvolna.

Jako vhodná podpora se jeví i použití cizího kapitálu, a to možná i za cenu sdílení rozhodovacích pravomocí.

GCP dnes:

Silné stránky: umístění, tradice, počet členů, sportovní úspěchy

Slabé stránky: jen 9 jamek, zázemí - klubovna, restaurace, parkování, kapitál

Příležitosti: rozšíření hřiště-akademie, volné Tee Times (startovní časy) pro firemní klientelu a jejich akce, nenaplněná kapacita reklamních ploch, simulátory – celoroční provoz, získání nových pozemků pro rozšíření hřiště

Hrozby: konkurence (Hodkovičky, Beřovice) mají kvalitní zázemí, nový trend dostupnosti golfu

Algoritmus priorit:

1. Udržení současných sponzorů a členů
2. Získání nových firemních klientů platících za jednorázové akce (turnaje, akademie), naplnit Tee Times, klienti z hotelů, kongresová turistika
3. Postupně zlepšovat zázemí a vytvářet prostředí pro náročnější klientelu
4. Na základě lepšího zázemí a služeb získávat další sponzory pro dlouhodobou spolupráci

Nelze očekávat, že nejprve přijdou sponzoři, kteří dají peníze a budou čekat na lepší zázemí a služby, musíme je přesvědčit, že u nás získají více než u konkurence již teď, dostat ze současných možností maximum.

Jako vhodný nástroj pro zvýšení tržeb se jeví přiměřený marketingový mix.

II. Marketing mix

1. Místo

Jak již bylo řečeno, je potřeba zlepšit všeobecně zázemí klubu. Při komunikaci s potenciálními partnery klást důraz na výbornou polohu. Znamená pro ně rychlou dostupnost při využití akcí typu akademie, miniturnaje, setkávání se s vlastními partnery a zaměstnanci.

2. Produkty a jejich ceny

2.1 Pro firemní klientelu

Jedná se o jednorázové akce pro nejruznější firmy, mohou být vhodné jako prvotní kontakt s potenciálním dlouhodobým partnerem. Jedna z nejlepších forem prezentace pro potenciální partnery, soustředit se na nejvyšší kvalitu služeb, atmosféru.

Firemní Golfová Akademie

Účelem je seznámit zájemce se základy golfu pod vedením našich trenérů v čele s Janem Juhaniakem, jedním z nejrenomovanějších trenérů v Čechách. Klienti si vyzkoušejí své golfové dovednosti v našem tréninkovém areálu, ve kterém vyrostly generace předních českých golfistů jako například Petr Nič nebo Zuzana Mašínová.

Za 3-hodinovou golfovou akademii pro 10 až 40 osob (5-8 osob na 1 trenéra) se závěrečným miniturnajem v puttování a chippování vč. dodání cen pro vítěze např. v podobě permanentek na náš Driving range, 1-denní reklamy na hřišti, fotoreportáže, záznamu na VHS/DVD a reportáž na našich webových stránkách účtujeme částku 25.000-60.000Kč v závislosti na počtu účastníků a termínu konání. Cena nezahrnuje DPH a náklady na stravu/občerstvení, jehož podobu a množství je možno domluvit individuálně dle Vašeho přání.

Klasický turnaj

Pondělí až čtvrtek: 40 000 – 80 000Kč

Pátek: 60 000 – 100 000Kč

Víkend: 80 000 – 130 000Kč

Ceny jsou stanoveny v závislosti na délce a míře uzavření hřiště, klubovny a restaurace, na dalších požadavcích klienta a v neposlední řadě na míře nepřímých finančních či nefinančních benefitů pro GCP. Obsahují pronájem hřiště, náklady na standardní ceny pro vítěze (1.-3.), kompletní zpracování startovní a výsledkové listiny, a to i ve vztahu k ČGF, odměny startéra a rozhodčích, reportáž na webových stránkách klubu a celodenní reklamu na hřišti zcela dle vašich požadavků v rámci technických a estetických možností hřiště. Neobsahují pouze DPH, občerstvení (které jsme ovšem

schopni v mnoha podobách včetně rautu kompletně zajistit) a další nadstandardní služby – například pořízení záznamu z Vašeho turnaje na VHS/DVD.

Miniturnaj

Na rozdíl od klasických turnajů, které jsme schopni úspěšně pořádat, spočívá výhoda miniturnajů ve větší pružnosti a nižší časové i finanční náročnosti. Cena zohledňuje hrací dobu a především počet hráčů. K její konstrukci nám poslouží následující příklad:

Miniturnaj pro 18 lidí (6 flightů po 2-4 hráčích) na úpravu handicapu, s občerstvením po 9. jamce, středně bohatým rautem na závěr, dodání cen pro vítěze např. v podobě permanentek na náš Driving range, 1-denní reklamy na hřišti, fotoreportáže, záznamu na VHS/DVD a reportáže na našich webových stránkách = cena 38.000 - všední den dopoledne, 42.000 - všední den odpoledne, 48.000 - víkend.

Série turnajů/miniturnajů

Série turnajů pořádaná jedním příp. více sponzory založená na bázi tzv. handicapových dnů, kdy se jeden den v týdnu hraje turnaj na úpravu hcp a tento turnaj nese jméno sponzora. Sponzor obvykle věnuje ceny pro 3 nejlepší hráče a na tvorbě cen se podílí i GCP – např. formou volných vstupů na náš Driving range. Celá série se zhodnotí po závěrečném turnaji, kdy jsou při společné večeři/rautu vyhlášeni nejlepší hráči a hráčky celé tour. Sponzor má vždy v den konání turnaje reklamu na určeném místě areálu GCP.

Otevřený účet

Jedná se o klasický otevřený účet na recepci, kdy zájemce složí určitou částku na recepci a čerpá z daného účtu peníze dokud není účet vyčerpán. Mohla by být určena mezní hodnota účtu – zákazník bude slušně upozorněn, že mu na účtu zbývá už “jen“ např. 1000Kč. Musí být založeno na důvěře tak, aby zákazník mohl jít do mínusu a zaplatit později – zde také musí být samozřejmě stanovena mezní tzv. “mínusová“ hodnota, abychom se chránili před ztrátou. Je to založeno na vzájemné důvěře klienta a GCP. Totéž by mělo fungovat v klubové restauraci.

Vouchery

Zákazník zakoupí jeden nebo více voucherů případně celou *voucherovou knížku*, která obsahuje vstupy na Driving range nebo určitý počet green fee a před hrou vždy místo placení odevzdá příslušný voucher. Vouchery jsou samozřejmě přenosné, takže je naši klienti mohou použít jako dary pro své partnery. Cena za jeden voucher musí být nižší, než je obvyklá cena za jedno green fee = množstevní sleva.

Sponzoring jedné nebo více jamek

Sponzor si zaplatí za reklamu na informační tabuli, kamenech na odpališti a na vlajce na jedné jamce. V případě, že se jedná o jamku s parem 3, může sponzor věnovat speciální cenu ze dosažení tzv. Hole in One v turnaji, o čemž by měli být hráči informováni prostřednictvím informační tabule u odpaliště.

Tato služba by měla být nejdříve nabídnuta současným sponzorům a partnerům GCP.

2.2 Pro partnery (sponzory) GCP

Zde je třeba si uvědomit rozdíl mezi prodejem reklamy a sponzoringem.

Reklama:

Placená forma neosobní prezentace určitého produktu prostřednictvím komunikačního media.

Možnost reklamy v GCP:

- Reklamní bannery ve cvičném areálu (plot driving range a chippingu, budova driving range, city lights), billboardy u putting greenu, možno umístit reklamu do kójí pro Head –Pro
- Potisk drivingových míčů
- Hřiště: informační tabule, kameny na odpalištích, praporky, billboard u odpaliště č. 7 – velké OTS z terasy, nápis sprejem při určité příležitosti před fairwayí č.1, nebo č.2 – např. „SIEMENS Vás vítá do nové sezóny GCP“ nebo „GCP Vás vítá

v nové sezóně“- byla by skvěle vidět z mnoha míst, nutno zvážit estetickou stránku věci

- Informační materiál GCP: berdicards, scorecards, pin positions, tiskoviny GCP (ceníky, letáky, nástěnky), elektronická info tabule nad recepcí
- Prostor klubovny: na nástěnkách, u recepcce, 2 vitríny pro prezentaci výrobků (např. pro siemens spotřebiče)
- Webové stránky: na domovské stránce banner
- Oblečení a výbava závodních hráčů
- Parkoviště: vrata do garáží greenkeeperů, billboard mezi vyhrazenými stáními pro profesionály a halou greenkeeperů, citylights
- Auto marshalla (je průběžně na hřišti a stará se o plynulý provoz)
- Viadukt u vjezdu do areálu GCP
- Bannery u vjezdu z ulice Plzeňská
- Zeď klubovny na terase
- Altánek u odpaliště č.1 – postavit nový a větší, může sloužit i jako VIP stan

Přehled reklamních ploch:

Prostor na střeše klubovny (cca 30 x 35 m)

Viditelnost: Reklama pro pasažéry letadel - přímo pod jižním koridorem

Cena: 100.000.- Kč

1 ks billboard standardních rozměrů (5 x 2,5 m) v blízkosti klubovny a odpaliště

jamky č.1

Popis: Viditelnost: hráči na hřišti, částečně návštěvníci klubovny a terasy

Cena: 120.000,- Kč / ks

Záchytný plůtek areálu driving range, oboustranný

Viditelnost: 1. strana - hráči na hřišti a návštěvníci restaurační terasy

2. strana - trénující hráči na Driving Range,

Cena: 15.000,- Kč / m² - zahrnující obě strany

2 ks panelů na osvětleném límci krytých odpališť driving range

Viditelnost: Všichni návštěvníci areálu

Cena: 30.000,- Kč / panel 140 x 60 cm.

Plůtek areálu chipping and putting, nedaleko jamkoviště č.3

Viditelnost: Trénující hráči + hráči na hřišti, zejména na jamce 3 a 4

Cena: 12.000,- Kč / m²

1 ks billboard standart. rozměrů (5 x 2,5 m) v areálu chipping and putting, u jamkoviště č.3

Viditelnost: Všichni trénující hráči + hráči na hřišti, zejména na jamce 3 a 4

Cena: 80.000,- Kč / ks

2 ks oboustranné reklamní tabule (light-boxy 105 x 85 cm) v bezprostřední blízkosti klubovny

Viditelnost: Všichni návštěvníci klubovny a restaurace, všichni parkující

Cena: 60.000,-Kč / oboustranný kus

8 ks Sponzoring jednotlivých jamek - reklamní bannery u jedn. odpališť, cedule, odkazy atd.

Viditelnost: Všichni hráči a doprovod, u některých jamek všichni hosté

Cena: 35.000 - 55.000,-Kč / jamku v závislosti na poloze jamky/fairwaye/odpaliště)

Ceny jsou uvedeny bez DPH, za jeden rok pronájmu a platné pro rok 2005.

Přehled možných reklamních ploch – k dispozici v budoucnosti

Vitríny pro prezentaci výrobků v prostorách klubovny

Viditelnost: Všichni návštěvníci klubovny

Cena:

Vrata do haly greenkeeperů

Viditelnost: Všichni, kteří přijedou vozem

Cena:

Billboard na parkovišti (mezi parkovacími místy profesionálů a halou greenkeeperů)

Viditelnost: Všichni, kteří přijedou vozem

Cena:

Viadukt u vjezdu do GCP ze směru od Vidoule

Viditelnost: Každý, kdo přijíždí a odjíždí v daném směru

Cena:

Bannery u vjezdu z ulice Plzeňská

Viditelnost: Každý, kdo přijíždí a odjíždí v daném směru

Cena:

Zed' klubovny na terase

Viditelnost: Většina těch, kteří navštíví klubovnu

Cena:

Nový altánek

Viditelnost: Všichni hráči na hřišti + hráči, kteří jdou trénovat

Cena:

Auto marshalla

Viditelnost: Většina hráčů – pohybuje se po hřišti, nebo stojí u klubovny

Cena:

Kóje pro HeadPro

Viditelnost: Hráči trénující s trenérem (30min v kuse) + trénující hráči

Cena:

Reklama sprejem na jamce č.1 nebo č.2

Viditelnost: Všichni hráči turnaje + návštěvníci na terase (jamka č.1), z vozu (jamka č.2)

Cena:

Ceny nových reklamních ploch musí stanovit samo vedení GCP.

Obecně si myslíme, že je nejprve nutné naplnit plochy již k reklamě vymezené (nejsou ani z poloviny), až po té vytvářet další. Klást důraz na estetickou stránku věci, ale i na požadavky klientů.

Sponzoring:

Je nástrojem komunikační politiky firmy. Jedná se o cílenou spolupráci mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzorovaný dostává smluvené peněžní platby, věcná věnování či služby a poskytuje protislужby např: reklamu. Výsledkem je zvýšení známosti sponzora, zlepšení image, přenesení image sportovním odvětvím (golfem) či klubem (GCP), nebo sportovcem (Z. Mašínová, závodní družstva...).

Je zřejmé, že prodej reklamy má pouze krátkodobý efekt a dnes firmy usilují spíše o posílení identity a image, kterou jim zajistí jen dlouhodobá spolupráce s vizí. Proto je reklamu možno chápat pouze jako jeden z protivýkonů sponzorovaného (GCP). Zároveň je ale třeba co nejpřesněji kvantifikovat ekonomické efekty, které reklama přináší, tzn. počet lidí z cílové skupiny, kteří měsíčně vidí reklamu atd. (viz vhodné mediální ukazatele). Teoreticky by pak sponzor měl dát tolik peněz, kolik tvoří součet protihodnot, ale v praxi se cena tvoří dle toho, zda jde o exkluzivní, hlavní, nebo kooperační sponzorování. Podle druhu partnerství pak sestavujeme i balíčky partnerských protivýkonů.

Proč sponzorovat GCP?

Nejdůležitější jev ve sponzoringu je společná vize partnerů!

Např. Vize: společně dosáhnout sportovních úspěchů GCP v příštích sezónách a zvětšit povědomí sponzora u cílové skupiny zákazníků.

Nebo zlepšení zázemí GCP a posílení image sponzora v silné konkurenci.

Zkrátka jít společně jednou cestou k dosažení svých cílů. Cíle záleží na vedení GCP.

Konkrétní prostředky a argumenty:

- Z časového hlediska sponzoring levnější a trvalejší než klasická reklama
- Image golfového prostředí
- Zájem médií (GCP ho teprve musí vzbudit)
- Posílení komunikačního mixu dané firmy v prostředí intenzivní konkurence
- Úspěchy sportovní
- Podpora mládeže
- Navázání kontaktů s úspěšnými lidmi z různých odvětví, hospitality program, turnaje mezi firmami
- Seznam partnerů na webu GCP i v prostorách klubovny
- Výsledky mediálních ukazatelů

Obecný obsah sponzorského balíčku:

- Druhy reklam na sportovních nosičích – tj. vše co golf klub nabízí
- Desky s logy partnera – pokud chceme být exkluzivní, tak by počet log na deskách měl být omezen na minimum – max. 2 a logo GCP + fotky atd. záleží na corporate design
- Prezentace log sponzorů ve všech klubových tiskovinách a na webu
- Fotografie a interview s hráči/členy GCP před reklamními panely sponzorů
- Možnost prezentace sponzora v soutěžích
- Prezentace výrobků sponzora
- Volná green fee pro jeho soukromé použití
- Otevřený účet v restauraci

- Otevřený účet na recepci pro vstupy na driviag
- Parkovací místa
- Etikety na občerstvení – viz. Konopiště (0,5l láhve s vodou s logem klubu)

Návrhy balíčků pro různé úrovně sponzorů GCP

Partnerský golfový balíček „all inclusive“

- Roční členství ve správní radě (??nutná úprava stanov,týká se firmy,či jednotlivce??)
- Výhody balíčku Albatros
- V rámci možností max, využití reklamních ploch
- Prezentace výrobků v areálu
- Možnost spojení jména se jménem klubu, akce - generální partnerství
- Vlastní skříňka + klece
- Uspořádání 1 turnaje a akademie ročně zdarma
- Cena zohledňuje exkluzivitu a ceny služeb v balíčku

Partnerský balíček “ALBATROS“

- 4 přenosné firemní roční hrací karty
- vstup na driving range
- 6 žetonů denně
- zapůjčení golf vozíků
- 3 reklamní panely na hřišti
- bannery na našich web stránkách
- otevřený účet v restauraci s 10% slevou
- možnost prezentace výrobků v areálu
- 1 akademie ročně zdarma
- cena 200 000 Kč + DPH

Partnerský balíček “EAGLE“

- 2 přenosné firemní roční hrací karty
- vstup na driving range

- 3 žetony denně
- zapůjčení golf vozíků
- 2 reklamní panely na hřišti
- banner na našich web stránkách
- otevřený účet v restauraci s 10% slevou
- cena 120 000 Kč + DPH

Partnerský balíček “BIRDIE“

- 2 firemní roční hrací karty
- 2 žetony denně
- 1 reklamní panel nebo banner na webu
- cena 60 000 Kč + DPH

2.3 Pro nefiremní klientelu - veřejnost

- dále nabízet již zavedené služby dle platných ceníků

Roční členství

Patrně nejzajímavějším prvkem naší nabídky je Roční klubové členství, jehož abonenti mohou využívat stejných práv a výhod jako běžní členové. Jedná se zejména o možnost hrát na mistrovském hřišti České golfové federace v Motole, využívat cvičný areál zahrnující driving range, chipping a putting green a účastnit se klubového života. K dalším výhodám patří využití recipročních slev na jiných hřištích, např. Slavkov a Darovanský Dvůr. Na hřiště v Líšnici mají naši členové dokonce vstup zcela zdarma. Roční členství Vám navíc umožní účastnit se oficiálních turnajů bez nutnosti registrace v CMR.

Cena ročního členství je závislá na měsíci vstupu. Od května činí 15.000,- Kč .

Sada 10 vstupů

Nejste-li golfista využívající všech výhod ročního členství a dáváte-li spíše přednost hře, **můžete zakoupit sadu 10 vstupů za 8 500,- Kč**. Využití není omezeno ani časově, ani personálně, takže je mohou využít i další členové rodiny, či Vaši přátelé.

Permanentky

Pokud ještě nemáte Zelenou kartu, či chcete vylepšit své golfové umění, můžete využít cenově zvýhodněné permanentky do cvičného areálu. **Sadu 10 vstupů spolu s 20 žetony (1 žeton představuje 40 míčů) nabízíme za 1.500,-Kč a sadu 20 vstupů s 40 žetony za 2.800,- Kč.**

Hra na úpravu HCP

Od letošní sezóny je možno hrát na úpravu handicapu i mimo oficiálně pořádané turnaje. Stačí před hrou úmysl hrát na handicap nahlásit na recepci v našem klubu. Přesné pravidla najdete na www.GCP.cz. **Cena za tuto službu je 100 Kč.**

Návrh nových služeb

- prodej sezónních hracích karet pouze pro mládež – např.: do 16 let, vstup jen ve všední dny, žetony si platí, možná reciprocita s jinými kluby
Důvod: podpora sportu mládeže – můžeme uvést do propagačních materiálů, možnost získání sponzorů, grantů MŠMT
- nabídnout možnost členství ambasádám s tím, že je přenosné z jednoho ambasadora na druhého tj. na jeho nástupce – např.: místo 200 000 Kč za členství pro jednotlivce to bude 400 000 Kč pro ambasádu + bude platit ročně 1,5 násobek ročního členského příspěvku a může s sebou vždy vzít hosta, který hraje zdarma

3. Komunikační mix

Komunikační politika je nezbytnou součástí marketingu, zvláště má-li GCP v nejbližší budoucnosti v úmyslu oslovit nové potenciální partnery a firmy, které budou využívat jim určené služby. Je úzce spojena s tzv. měkkou kvalitou.

Do této oblasti public relations pro účely GCP patří zejména:

Firemní identita – nejde jen o název firmy, její logo a barvu budovy, ale i způsob, jakým jednájí zaměstnanci, manager a vedení GCP, obsluha v restauraci, viz. měkká kvalita níže

Interní a externí materiály - z firemní identity by měli vycházet i všechny interní a externí materiály

Placená reklama – pravděpodobně bude třeba zaplatit inzerci ve vhodných mediích (týden, euro, ekonom, hospodářské noviny...), nalákat na akce typu podnikový team building-golf akademie atd.

Přímá komunikace s veřejností, investory – je třeba dbát na určitou úroveň při pořádání společenských (firemních) akcí, úroveň materiálů zveřejněných na webu i různých prospektech, např.: neslibovat klientům simulátory, když nebudou - hledět zkrátka na detaily

Pořádání akcí - jeví se jako nejvhodnější aktivita pro pozvání a setkání současných a potenciálních partnerů (například ochutnávka vína pro sponzory a partnery, tiskové konference, různá školení – k tomu by měla složit speciální místnost v nové klubovně)

Publicita, vztahy s médii - vytvářet příležitosti pro zájem médií, aktivně s nimi spolupracovat, dodávat úplné informace, snažit se periodicky objevovat v různých mediích, např.: rok 2006 – 3x v denících, 3x v odborných golf a 3x v business časopisech, 2x TV(např. na jaře upozornit pomocí menší reklamní kampaně na zmíněný “Den otevřených dveří GCP“ – tj. 14 dní reklama na radiu Beat (poslouchají ho hlavně lidé kolem 40 let=většinou finančně zabezpečení,mají peníze) a současně reklama v rádiu Evropa2 (poslouchají mladí lidé,je to lokální rádio s velkou poslechovitostí) + reklamu v golfovém periodiku upozorňující na nový rating hřiště(bílá odpaliště), k tomu reklamu v týdeníku Euro. Pozvat novináře na akci spolu se sponzory, propojit publicitu sponzorů s GCP.

III. Požadavky na realizaci

a) Zázemí

Je třeba alespoň částečně upravit zázemí v klubovně, tak abychom vyšli vstříc estetickým požadavkům našich klientů. Uvádíme drobnosti, které jsou však velice důležité pro komfort všech hráčů: zima a zápach v šatnách, nepořádek, špinavé koberce, staré skříňky, které je možno vyměnit – např. za moderní na čipové karty - už teď a později je pouze přenést do nových šaten. Může být vymezen určitý počet skříněk, který bude k dispozici klientů účastnících se Akademie, či jiné firemní akce. Na nich pak vždy může být logo dané firmy, které bude vyměnitelné. Jednoznačně by měly existovat a být k dispozici klíče ke dveřím na toaletách – jsou na každé normální základní škole, natož v golfovém klubu. Máme pomalé připojení počítačů k internetu, špinavá klávesnice a není nainstalován ani Word ani Excel.

Dále by bylo vhodné nechat navrhnout a vyrobit nové informační tabule u všech jamek a cedule na celém hřišti, opravit příjezdovou cestu z Plzeňské – hlavně nájezd na ni a nějak vkusně ohradit přenosnou toaletu u diving range.

b) Prezentací materiál

Je třeba vytvořit prezentační materiál, který by si mohli potenciální partneři nechat po osobním kontaktu. Měl by mít max. 8 stran, malý formát (A4-A6 podélně), tvrdý kvalitní papír. Měl by obsahovat myšlenku vize, čeho chce GCP dosáhnout partnerstvím se sponzorem, tzn. vytvořit rodinu navzájem se podporujících sponzorů. Dále kvalitní fotografie, sportovní úspěchy, tradici, nabídka protivýkonů, hospitality program, až potom cena partnerství, na konec mapku, kontakty.

To samé by mělo být k dispozici v PowerPointu. Do budoucna je možná taky varianta DVD, což je investice asi 100 000 Kč, ale je to nejvyšší kvalita prezentace. Dále vytvořit universální oslovovací dopis, ve fyzické i e-mail podobě, který bude sloužit jako první kontakt či pozvání na akci.

Obchodní zástupci GCP by měli mít k dispozici vizitky.

Stejný designově, ale obsahově jiný materiál pro jednorázové akce firem (akademie, miniturnaje). To je možné rozesílat i po mailu, zkrátka normální nabídka firemních produktů. Na akci k nim zaujmout osobní přístup a po akci je oslovit s nabídkou partnerství.

Vytvořit dotazník spokojenosti současných sponzorů a návštěvníků, zřejmě zvlášť. Tato zpětná vazba může ušetřit hodně peněz a času v oblasti pokus-omyl.

c) Personální zajištění

Výrobu prezentačních materiálů svěřit zavedené firmě.

Návštěvu potenciálních partnerů a nabízení produktů by měl vykonávat manager, případně pověřený pracovník GCP (obchodní zástupce).

Je nutné o každé novince informovat personál GCP (recepční, zástupce...), řádně je proškolit a dodat jim potřebný materiál. Svěřit jim pravomoc, ať se vyjádří, co k danému úkolu potřebují.

Celou práci GCP teamu by měl koordinovat jeden člověk (manager?). Konečné sepisování smlouvy s partnerem by měl dělat jeden člověk.

Při akcích by se firmám měl věnovat jeden zaštitující člověk, ne pouze trenér. Jakoukoli jinou než provizně obchodní práci by měl vykonávat zaměstnanec GCP, jinak je třeba za práci např.: sjednání dodavatelů, vytvoření dotazníků, výzkumy, projekty externích pracovníků atd. řádně zaplatit předem sjednanou částku.

d) Materiální a finanční zajištění

Je nutné, aby se vymezily prostředky na prezentaci GCP. To znamená prezentační materiál, reklamu v médiích. Tuto kapitolu nechávám otevřenou a čistě na vedení GCP, neboť nevím o prostředcích, jakými GCP disponuje a nenáleží mi o tom rozhodovat. Je však třeba říct, že na ochotě investovat taky závisí úspěch celé kampaně. Je zřejmé, že náklady na úpravu zázemí jsou nejnáročnější.

Měkká kvalita

Klást důraz na kvalitu komunikace personálu s klientem. Eliminovat situace, kdy si objednájí hoteloví klienti tee time a když přijedou, musí se vrátit, neboť není z různých důvodů rezervace platná, je plno (stalo se!).

Dále je v prospektech do hotelů informace Winter season – simulators, ale ty tuto zimu nebudou k dispozici. Letáky jsou ve 120 hotelech po Praze. Tyto situace podporují tzv. záporné slovo z úst a šíří se rychleji než kladné. Úzce souvisí s PR.

Zvýšení kvality služeb opodstatňuje i zvýšení cen např. v restauraci, GCP nechce být klubem pro rodiny, ale přitom je nesmí opomíjet.

Vytvořit dotazník spokojenosti klientů se službami GCP!

Měkká kvalita je moderní součástí marketingového mixu a je tvořena těmito složkami:

1. Personál:

- vlídnost
- zdvořilost
- reprezentativnost
- prospěšnost
- znalost
- úroveň dovedností
- přístupnost

2. Proces:

- doba obsluhy zákazníka
- doba čekání
- forma obsluhy (např. reagují zaměstnanci okamžitě)

3. Prezentace:

- atmosféra
- velikost
- vybavení
- čistota
- komfort

IV. Postup a časový harmonogram realizace

Nejdříve je nutno určit, jaké firmy chceme oslovit, tzn.vytvořit seznam potenciálních partnerů/sponzorů z různých odvětví – např. vždy 3 firmy z daného odvětví, určit jejich pořadí a poté vybrat první firmu z daného odvětví na seznamu a oslovit ji, pokud nebude chtít spolupracovat, tak oslovit 2. na seznamu atd.

Říjen:

- Zhotovení propagačních materiálů a oslovení současných klientů s nabídkou nových produktů.
- Vytvoření seznamu potenciálních sponzorů/klientů

Listopad – Únor:

- Oslovování nových klientů - regionálně (v okolí GCP)
 - podle velikosti firmy a jejího zaměření
 - podle vztahu ke sportu
- Úpravy v prostorách klubovny

Březen:

- Výše uvedená reklamní kampaň

Jak získat nové zákazníky

- Pomocí reklamy např. v rádiu, nebo v jiných médiích (Ekonom, Euro, Týden....)
- Osobní styky
- Aktivní vyhledávání potenciálních sponzorů
- Den otevřených dveří na jaře- pouze GCP, ne jako společný projekt s ČGF – nutnost upoutat pozornost veřejnosti reklamou
- Úzce souvisí s koncepcí Public Relations, kterou je nutno propracovat
- Spolupráce s *Event agenturami* zabývajícími se Team Buildingem , kongresovou turistikou, dárkovými službami

Jaké firmy oslovit:

- **Velké firmy** – finanční ústavy, potravinové koncerny, pivovary, automobilky
- **Firmy nacházející se v intenzivní konkurenci** – počítačové, kosmetické + speciálně výrobci spor. Zboží
- **Regionální firmy**

Další možnosti zvýšení zisků:

- Navázání spolupráce s firmou, která se zabývá prodejem tzv. “Dárkových balíčků služeb“, dárkem je například kurz obsahující 10 lekcí u klubového profesionála

Návrhy hospitality programu

1) Turnaj pouze pro sponzory a jejich hosty jednou ročně. Součástí je prezentace významných sponzorů. Raut a organizace zdarma.

Zdůvodnění: Ukážeme, že o ně máme zájem, že se staráme. Možnost, že si mezi sebou domluví další turnaj, miniturnaj atd., což už jsou peníze pro nás...

2) Potřeba pozvat potenciální sponzory na hřiště a vše jim ukázat.

- Produktem je GCP sám o sobě – naše IMAGE – firemní členství, balíčky atd. jsou jeho součástí

- Návrhy motta: Play fair, play golf

Golf není cíl, golf je cesta. Najděte svou cestu do GCP

7. ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabýval problematikou financování sportovních klubů a to hlavně z pohledu legislativy a marketingu. Analýza hospodaření uvedeného golfového klubu, která je obsahem páté kapitoly, mi pomohla zjistit uplatnění těchto pohledů v praxi.

Už v úvodu jsem se zmínil, že bych touto prací rád pomohl rozvoji golfových klubů v ČR. Já sám jsem funkcionářem jednoho golfového klubu, který funguje na bázi občanského sdružení a vím s jakými problémy se obvykle tyto kluby potýkají. Právě proto je celá práce a hlavně její první čtyři kapitoly zaměřena na sportovní kluby, které fungují jako občanská sdružení.

Druhá kapitola byla věnována shrnutí relevantních poznatků z teorie klubu. V tomto konkrétním případě jsem se zabýval Buchananovým modelem klubu.

Model nám umožňuje řešit velice důležité otázky ohledně velikosti skupiny i veřejného statku z teoretického pohledu. Je důležité říci, že bylo nastíněno využití takovýchto teoretických modelů i v praxi, což je velmi důležité, protože se často setkáváme s názorem, že teoretické modely jsou naprosto vytržené z reálného života, a proto nejsou v praxi využitelné.

Mně se však povedlo takovéto reálné využití najít a popsat. Uvedl jsem příklad reálného využití modelu v praxi při zvažovaném rozšíření areálu Golf Clubu Praha, který je nucen, vzhledem k omezeným finančním a pozemkovým možnostem, zvažovat více variant tohoto rozšíření. K dalšímu konkrétnímu využití modelu dochází často bezděčně v rozhodovacích procesech jednotlivých sportovních klubů ať už rekreačně orientovaných nebo fungujících na vrcholovější úrovni.

Myslím, že mohu konstatovat, že v oblasti sportu je široké spektrum možností pro využití modelů zabývajících se rozhodovacími procesy v oblasti smíšených statků.

Součástí druhé kapitoly byl dále popis ekonomického a legislativního prostředí, ve kterém působí sportovní kluby v ČR. Byly zde rozebrány legislativní vztahy různých právních forem sportovních klubů vůči státu a to na základě právních předpisů, které přímo ovlivňují „život“ sportovních klubů.

Ve třetí kapitole je uveden výčet těch daňových zákonů, které mají největší vliv na chod klubu. Snahou této kapitoly bylo usnadnit laické veřejnosti ale i vedení klubů orientaci v nejdůležitějších zákonech, které se sportovních klubů týkají. Orientace v této oblasti je poměrně důležitá, na druhou stranu dosti složitá. Pro úplné obsažení této tematiky by bylo možné vypracovat celou diplomovou práci a proto jsem se snažil postihnout opravdu to nejdůležitější, s čím se vedení sportovního klubu může setkat. V praxi tuto oblast řeší specialisté – obvykle daňoví poradci, případně účetní.

Čtvrtou kapitolu jsem věnoval marketingovým formám financování. Byl zde popsán tzv. marketingový mix, reklama a sponzoring. Myslím, že tato část práce by mohla být přínosem pro většinu managerů, kteří vedou golfové kluby (ale nejen pro ně), protože této oblasti řízení golfových klubů je u nás věnována poměrně malá pozornost. Vždyť výdaje na marketing činí u většiny golfových klubů v ČR méně než 2% z celkových výdajů a to by se podle mne mělo s narůstající popularitou tohoto sportu a přibývajícím počtem hráčů rozhodně změnit.

Pátá a šestá kapitola ukazuje analýzu hospodaření GCP a mou snahu pomoci tomuto klubu prostřednictvím velice podrobného marketingového plánu, k jehož postupnému využití v praxi dochází. Příkladem mohou být propagační materiály, na jejichž designu jsem se podílel, uvedené v přílohách. Součástí šesté kapitoly je i popis golfového trhu a názvosloví, které pomáhá přiblížit tento sport i laické veřejnosti.

Úplným závěrem bych rád vyslovil osobní přání týkající se přínosu této diplomové práce. Již v průběhu její tvorby jsem se setkal se zájmem funkcionářů různých klubů, kteří projevíli zájem o její prostudování. Spolu s marketingovým plánem, na jehož tvorbě jsem se podílel v průběhu své praxe a který je její součástí, tvoří ucelený soubor údajů a podnětů, které snad umožňují pochopit vztahy a souvislosti vznikající při fungování sportovních klubů, hlavně těch golfových. Taktéž umožňuje snadnější orientaci v hlavních legislativních oblastech, které bezprostředně ovlivňují občanská sdružení ve sportu. Tuto práci chápu nejen jako zkoušku mých možností na poli sportovního marketingu, ale také jako moji možnost přispět alespoň malou měrou k rozvoji golfových klubů v naší zemi.

8. SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BENDA, V. Zákon o DPH s komentářem. Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-7273-120-3
2. BROWN, C. V. – JACKSON, P. M. Public Sector Economics. Oxford: Blackwell publishers, 1990. ISBN 0-631-16208-9
3. ČÁSLAVOVÁ, E. Management v tělesné výchově a sportu (vybrané kapitoly). Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0050-1
4. JACHAN, P. Daňové aspekty právních forem sportovních klubů. Diplomová práce. Praha: FFÚ VŠE, 2000
5. NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4
6. SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. Ekonomie. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X
7. STEHLÍK, E. a kol. Kapitoly ze základů marketingu. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1995, ISBN 80-7079-222-1
8. TOPINKA, J. – STANJURA, J. Občanská sdružení ve sportu. Praha: Olympia, 2001. ISBN 80-7033-223-9

Použité právní předpisy pocházejí z: Systém právních informací – ASPI 8, aktualizovanému k 1.7. 2006.

9. Zákon č. 040/1964 Sb., občanský zákoník
10. Zákon č. 083/1990 Sb., o sdružování občanů
11. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
12. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
13. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
14. Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitosti
15. Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí
16. Zákon č. 016/1993 Sb., o dani silniční
17. Zákon č. 265/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
18. Materiály poskytnuté vedením klubů

9. PŘÍLOHY

1. Propagační materiály GCP