

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Založení a řízení sportovního klubu

Bc. Vendula Šlechtová

Diplomová práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vendula Šlechtová
Osobní číslo: E12553
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Založení a řízení sportovního klubu
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zanalyzovat, popsat a zhodnotit založení a řízení konkrétního sportovního klubu v českém podnikatelském prostředí.

Zásady:

- Podnikatelské prostředí v České republice.
- Charakteristika sportovního klubu.
- Založení, řízení a rozvoj sportovního klubu a jeho komparace s konkurencí.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

COOK, C. W. a HUNSAKER, P. L. Management and organizational behavior. 3rd ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, c2001, vii, 608 p. ISBN 0-07-239662-8.

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, I. The Issue of the Current Sport Management in the Czech Republic. Ekonomika a management [online]. 2012, č. 3 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/176>.

European Commission. White paper on sport & commission staff working document "background and context" [online]. c2007, last revision 7th of February 2013. [cit. 2013-06-15] Dostupné z:

http://ec.europa.eu/sport/white-paper/the-2007-white-paper-on-sport_en.htm.

NOVOTNÝ, J. a kol. Sport v ekonomice. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, V. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

Zákon č. 115/2001 Sb. ze dne 28. února 2001, o podpoře sportu ve znění zákona č. 219 ze dne 5. května 2005. In: Sbírka zákonů České republiky. 2001, částka 47, str. 3010-3011. ISSN 1211-1244.



Vedoucí diplomové práce:

Ing. Josef Novotný, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Vendula Šlechtová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Josefu Novotnému, Ph.D. za jeho rady a připomínky, které velkou měrou přispěly ke vzniku této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat sportovnímu klubu TENIS-CENTRUM DTJ HK, jeho majitelům Pavlu Hepovi a Petru Šanovcovi, manažerům Ing. Martinu Vohralíkovi, Bc. Michalu Brunclíkovi, Robinu Vikovi a ostatním zaměstnancům, za poskytnuté informace, uskutečněné konzultace a věnovaný čas. V neposlední řadě patří moje díky rodině za jejich podporu v rámci celého studia.

ANOTACE

Tématem této diplomové práce je založení a řízení sportovního klubu, konkrétně sportovního klubu TENIS-CENTRUM DTJ HK. Celá práce je rozdělena na čtyři hlavní části. První dvě kapitoly se věnují teoretické stránce této problematiky, podnikatelskému prostředí v České republice, kde je pozornost věnována především podnikání fyzických a právnických osob a oblasti sportu jako podnikatelské činnosti, kde jsou vymezeny teoretické základy založení a řízení sportovního klubu. Třetí část práce se již plně věnuje vybranému tenisovému klubu, jeho činností, jeho řízením, jeho financováním a plánovanému rozvoji. Závěrečná kapitola je zaměřena na hodnocení řízení tohoto sportovního klubu a jeho komparaci s konkurenčními tenisovými kluby v České republice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Bonusová hodnota hráčů, podnikatelské prostředí, sportovní klub, závodní tenis.

TITLE

The establishment and management of the sports club.

ANNOTATION

This diploma thesis deals with establishment and management of the sports club TENIS-CENTRUM DTJ HK. Whole thesis is divided into several main parts. First two parts are focused primarily on theoretical issues. The first part is focused on business environment in the Czech Republic which include mainly business natural and legal person, the second part is devoted to sports activities as business where are defined the theoretical foundations of establishing and managing a sports club. The third part deals with the particular tennis club, which include activities, management, financing and the planned development of the sports club. The last chapters deal with the evaluation of the sports club and competitive comparison.

KEYWORDS

Bonus player value, business environment, sports club, competition in tennis.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE	10
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	10
1.1.1 Podnikání, Podnikatel, Podnik	10
1.2 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB	13
1.2.1 Fyzické osoby podnikající samostatně.....	14
1.2.2 Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity	15
1.3 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB	16
1.3.1 Osobní společnosti.....	16
1.3.2 Kapitálové společnosti.....	18
1.3.3 Družstva.....	19
1.4 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ.....	20
1.5 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	24
2 SPORT JAKO PODNIKATELSKÁ ČINNOST	25
2.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SPORTU.....	25
2.1.1 Vymezení pojmu sport.....	25
2.1.2 Sport jako subsystém tělesné kultury	26
2.1.3 Organizace sportu v České republice	27
2.2 ZALOŽENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU	28
2.2.1 Občanská sdružení dle zákona č. 38/1990 Sb. o sdružování občanů.....	29
2.2.2 Občanské spolky dle zákona 89/2012 Sb. občanský zákoník	30
2.2.3 Srovnání obchodní společnosti a občanského sdružení	31
2.3 MANAGEMENT SPORTOVNÍHO KLUBU	32
2.3.1 Plánování ve sportu.....	34
2.3.2 Organizování ve sportu	35
2.3.3 Řízení lidských zdrojů a vedení lidí ve sportovním prostředí	37
2.3.4 Kontrolování.....	38
2.4 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ V ČESKÉ REPUBLICE	39
2.4.1 Financování sportu z veřejných rozpočtů.....	40
2.4.2 Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace.....	43
2.4.3 Další možnosti získávání financí ve sportu.....	43
3 SPORTOVNÍ KLUB TENIS-CENTRUM DTJ HK.....	46
3.1 ZALOŽENÍ A HISTORIE SPORTOVNÍHO KLUBU TC DTJ HK	46
3.2 ČINNOSTI TC DTJ HK	47
3.2.1 Tenisová škola	48
3.2.2 Tenisová akademie Robina Vika.....	49
3.3 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU TC DTJ HK.....	52
3.3.1 Analýza výdajů.....	52
3.3.2 Analýza příjmů.....	60
3.3.3 Zhodnocení hospodaření	68
3.4 ŘÍZENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU TC DTJ HK.....	73
3.4.1 Cíle sportovního klubu TC DTJ HK	73
3.4.2 Oblasti řízení sportovního klubu TC DTJ HK	75
3.4.3 Personální struktura sportovního klubu TC DTJ HK	77
3.5 ROZVOJ SPORTOVNÍHO KLUBU TC DTJ HK.....	79
4 ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU	81
4.1 KOMPARACE S KONKURENCÍ	81
4.1.1 Systém tenisu v České republice	81
4.1.2 Komparace sportovních výsledků s konkurencí.....	84
4.2 SWOT ANALÝZA SPORTOVNÍHO KLUBU TC DTJ HK	94
ZÁVĚR.....	95
POUŽITÁ LITERATURA	96
SEZNAM PŘÍLOH	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Činnosti manažera ve sportu	33
Tabulka 2: Výdajové položky TC DTJ HK za rok 2013	58
Tabulka 3: Ceník skupinových tréninků tenisové školy	61
Tabulka 4: Ceník skupinových tréninků tenisové akademie	62
Tabulka 5: Příjmové položky TC DTJ HK za rok 2013	67
Tabulka 6: Analýza vývojových trendů výdajových položek v letech 2003 až 2013	70
Tabulka 7: Analýza vývojových trendů příjmových položek v letech 2003 až 2013	71
Tabulka 8: Oblastní tenisové svazy	82
Tabulka 9: Východočeský oblastní tenisový svaz	83
Tabulka 10: Rozdělení soutěžních kategorií dle věku	83
Tabulka 11: Výpočet bonusových hodnot a stanovení bonusových skupin	84
Tabulka 12: Výše výchovného - kategorie mladší žactvo, starší žactvo	85
Tabulka 13: Výše výchovného - kategorie dorost, dospělí	85
Tabulka 14: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie mladší žáci	86
Tabulka 15: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie mladší žákyně	87
Tabulka 16: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie starší žáci	88
Tabulka 17: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie starší žákyně	88
Tabulka 18: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie dorostenci	89
Tabulka 19: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie dorostenky	90
Tabulka 20: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie muži	91
Tabulka 21: Výsledky hráčů TC DTJ HK - kategorie ženy	91
Tabulka 22: Komparace v rámci Východočeského oblastního tenisového svazu	92
Tabulka 23: BH a CSB sportovních klubů TK Sparta Praha a TK Agrofert Prostějov	93
Tabulka 24: Výsledná SWOT matice	94

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizace sportu v České republice	28
Obrázek 2: Stanovení cílů sportovního klubu	34
Obrázek 3: Obecná schémata organizačních struktur sportovních klubů dle právních forem	36
Obrázek 4: Disponibilní fond sportovního klubu	39
Obrázek 5: Typologie dotací	40
Obrázek 6: Výdajové položky sportovního klubu TC DTJ HK	52
Obrázek 7: Graf vyjadřující výši mzdových nákladů v letech 2002 až 2013	53
Obrázek 8: Graf znázorňující vývoj počtu pracovníků v letech 2002 až 2013	54
Obrázek 9: Graf vyjadřující výši výdajů na energie v letech 2002 až 2013	55
Obrázek 10: Graf vyjadřující výši výdajů na nájemné v letech 2002 až 2013	55
Obrázek 11: Graf vyjadřující vývoj výdajů do provozně-technické základny v letech 2002 až 2013	56
Obrázek 12: Graf vyjadřující vývoj výdajů do sportovního materiálu v letech 2002 až 2013	57
Obrázek 13: Graf vyjadřující vývoj výdajů do závodního tenisu v letech 2002 až 2013	57
Obrázek 14: Paretův diagram pro výdajové položky	58
Obrázek 15: Příjmové položky sportovního klubu TC DTJ HK	60
Obrázek 16: Graf vyjadřující vývoj příjmů z činnosti tenisové školy v letech 2002 až 2013	61
Obrázek 17: Graf vyjadřující vývoj příjmů z činnosti tenisové akademie v letech 2002 až 2013	63
Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj počtu členů v letech 2002 až 2013	63
Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj příjmů z pronájmu sportovního zařízení	64
Obrázek 20: Graf znázorňující vývoj příjmů z dotační politiky klubu v letech 2002 až 2013	65
Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj příjmů z reklamy a sponzoringu v letech 2002 až 2013	66
Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj příjmů z individuálních tréninků klientů v letech 2002 až 2013	66
Obrázek 23: Graf vyjadřující příjmy TC DTJ HK – procentuální vyjádření	67
Obrázek 24: Graf vyjadřující výsledky strukturální analýzy výdajových položek v letech 2002 až 2013	69
Obrázek 25: Graf vyjadřující výsledky strukturální analýzy příjmových položek v letech 2002 až 2013	69
Obrázek 26: Ukazatel autarkie na bázi příjmů a výdajů v letech 2002 až 2013	72
Obrázek 27: Personální struktura klubu - vedení klubu	77
Obrázek 28: Personální struktura klubu - trenéři Tenisové akademie Robina Vika	79
Obrázek 29: Vizualizace nového tenisového areálu sportovního klubu TC DTJ HK	80

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BH	Bonusová hodnota
BS	Bonusová skupina
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSTV	Česká svaz tělovýchovy
ČTS	Český tenisový svaz
DTJ	Dělnická tělovýchovná jednota
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malé a střední podnikání
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ObchZ	Obchodní zákoník
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
Sb.	Sbírka zákonů
TARV	Tenisová akademie Robina Vika
TC DTJ HK	TENIS-CENTRUM DTJ HK

ÚVOD

Silná vůle, bolest, dřina, pot i slzy, ale na druhou stranu také bezmezná štěstí, radost z pohybu, radost z úspěchu, radost z vítězství. Sport nás spojuje, sport nás rozděluje. Sport v nás vyvolává celou škálu různorodých lidských emocí.

S rekreačním sportem má zkušenost snad každý z nás, ale sport vrcholový, ten je jen pro ty nejsilnější a nejvytrvalejší. Pro vrcholového sportovce je sport jeho zaměstnáním, je to rutina, každodenní náplň jeho života. Sport není jen o fyzickém výkonu a schopnostech, je o psychické síle, o vytrvalosti, ale také o disciplíně, kooperaci a úctě k ostatním. Ani individuální sportovci, tenisté, atleti, krasobruslaři, lyžaři se neobejdou bez potřebného zázemí, bez kolektivu lidí kolem sebe. Ba naopak, možná tento kolektiv potřebují ještě více, než je tomu v případě fotbalistů, hokejistů, volejbalistů či basketbalistů, tedy sportovců v kolektivech sportujících a právě vybudování kvalitního zázemí pro sportovce je primárním úkolem sportovních klubů. Sport není jen o lidech, je o možnostech, příležitostech, nehmotných, materiálních, ale také finančních prostředcích. Úkolem lidí, sdružujících se kolem sportovců, je jim všechny tyto prostředky zajistit. Sportovec je ten, kdo podává výkon a investuje svou energii. Ovšem kvalitní výkon může podat pouze v případě, kdy mu to jeho bezprostřední okolí umožní. Sportovci potřebují ty, kdo jim budou odklízet klacky z cesty, kdo jim budou dodávat psychické síly, ty, kdo je budou podporovat a ty, kdo jim umožní co nejlépe prodat to, co v nich opravdu je. A jak již bylo řečeno, sportování dnes již není jen o sportu a sportovci samotném, sport je obchod, sportovci jsou zboží a funkční sportovní prostředí dnes funguje úplně stejně jako jakékoliv jiné podnikatelské prostředí.

Stejně jako výrobní a obchodní podniky či podniky poskytující služby mají v ekonomice své místo, nenahraditelnou pozici zde hrají také sportovní kluby. I oni podnikají, vytváří přidanou hodnotu, potýkají se s konkurencí a i jejich hlavním cílem je uspět. Sport je dnes brán jako jakákoliv jiná výdělečná činnost a nutno dodat, že v mnohých případech přináší nejen samotným sportovcům, ale i ostatním zainteresovaným osobám, mnohem větší zisky, než je tomu v jiných oblastech.

Cílem této diplomové práce je názorně popsat, zanalyzovat a zhodnotit založení a řízení sportovního klubu TENIS-CENTRUM DTJ HK v českém podnikatelském prostředí včetně jeho minulého a budoucího vývoje, představit daný sportovní klub z hlediska provozovaných činností a jeho řízení a v neposlední řadě zhodnotit fungování tohoto klubu v komparaci s ostatními sportovními tenisovými kluby v České republice.

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Jak již bylo řečeno v úvodu, tématem této práce je založení a řízení sportovního klubu v českém podnikatelském prostředí. Aby bylo možné aplikovat problematiku sportovních klubů do českého prostředí, je nejprve třeba toto prostředí popsat, což je obsahem první části práce. Budou zde vymezeny základní pojmy, popsáno podnikání fyzických a právnických osob a objasněna problematika malých a středních podniků. Závěr kapitoly je věnován neziskovým organizacím, jejich významu a poslání.

1.1 Vymezení základních pojmů

Mezi nejfrekventovanější pojmy z oblasti teorie podnikání bezesporu patří samotné podnikání, podnik a podnikatel. Co je podnikání, co je podnik a kdo je podnikatel? Odborníci na oblast podnikání se shodují v tom, že podnikání hraje významnou roli v rozvoji naší společnosti, avšak při definování výše zmíněných pojmů se jednotlivé odborné literatury více či méně odlišují.

1.1.1 Podnikání, Podnikatel, Podnik

Podnikání

Pojem podnikání se v posledních několika letech dostal do běžné mluvy většiny obyvatelstva a stává se hojně vyslovovaným a interpretovaným termínem. Ačkoliv jde dnes o zcela běžně vyskytovaný termín, jeho samotná definice je poměrně obtížná. Podle Obchodního Zákoníku (dále jen „ObchZ“) §2 odstavce 1 je podnikání definováno jako *„soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“* [36] Vedle tohoto právního pojetí můžeme na podnikání hledět z dalších tří aspektů. Konkrétně rozlišujeme ekonomické pojetí podnikání, psychologické pojetí podnikání a sociologické pojetí podnikání.

- *„**Ekonomické pojetí** podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.*
- ***Psychologické pojetí** podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.*

- *Sociologické pojetí podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.*“ [31]

Každé podnikání je realizováno s nějakým úmyslem, s nějakou vizí, kam by chtěl podnikatel dojít či čeho by měl podnik dosáhnout. Dle konkrétního úmyslu a konkrétní vize můžeme odvíjet typy podniků a různé kategorie podnikání. Rozlišujeme následujících pět kategorií podnikání. Podnikání jako životní styl, kdy podnikatel podniká, protože nechce být zaměstnán a chce být svým vlastním pánem. Tito podnikatelé udržují svou firmu malou, aby s ní nebylo mnoho práce, a mnohdy nastává situace, kdy by si mohli vydělat mnohem více peněz jako zaměstnanci. Zdrženlivé podnikání, pro nějž je charakteristické, že podnikatel bere svou podnikatelskou činnost jako něco víc, než být pouze svým vlastním pánem, ale nemá takové schopnosti vést firmu nad určitou velikost. Nadějně podnikání, kdy podnikatelé chtějí být jedničkou na lokálním či regionálním trhu. Tito podnikatelé se zaměřují na zlepšování a inovace a realizují agresivnější strategie pro získání zákazníků, než předchozí typy podnikání. Podnikání s potenciálem vysokého růstu si jako své ambice dává jen velmi málo podnikatelů, neboť toto podnikání vyžaduje identifikovat lukrativní příležitost či vyvinout zcela nový produkt či výrobní technologii. Revoluční podnikání je zcela ojedinělá záležitost, přičemž revoluční podnikatel se objeví jednou či dvakrát za deset let. [31]

Vedle podnikání můžeme identifikovat ještě pojem podnikatelství, přičemž podnikatelství můžeme chápat jako činnost, která je nová, jedinečná a inovativní. „*Podnikání ve smyslu podnikatelství je spojováno především s podniky, které vznikají v souvislosti s využitím podnikatelské příležitosti, tzn., že majitelé založili podnik úspěšný a rostoucí a důvodem nebylo, že majitel ztratil zaměstnání a nemohl sehnat práci.*“ [43]

Podnikatel

Stejně jako na podnikání můžeme i na podnikatele nahlížet z různých hledisek. V ObchZ §2 odstavec 2 nalezneme definici podnikatele, která říká, že podnikatel je „*a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku, b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu.*“ [36] Vedle tohoto právního přístupu vymezujeme podnikatele dalšími způsoby.

- „*Podnikatel je osoba realizující podnikatelské aktivity při využití vlastního kapitálu s cílem ho zvětšit, ale i rizikem jeho ztráty,*

- podnikatel je člověk, který iniciuje a je nositelem podnikání, tudíž investuje svoje znalosti, vědomosti, kapitál, čas, zároveň přebírá riziko vyplývající z podnikání za účelem dosažení předem vytyčených cílů,
- podnikatel je osoba, která rozpoznává příležitosti, je schopna zmobilizovat zdroje k dosažení vytyčených cílů a přitom podstoupit příslušné riziko“. [1]

Z jednotlivých definic můžeme vyvodit společné charakteristické rysy podnikatele, mezi něž patří například umění podnikatele nacházet nové příležitosti k podnikání, umění vytyčovat si nové cíle, schopnost zabezpečit finanční prostředky nezbytné k samotnému podnikání, schopnost rozumět podnikání a schopnost organizovat podnikatelské aktivity, schopnost podstupovat riziko a pak také sebedůvěra a v neposlední řadě schopnost poučit se ze zkušeností a vlastních či cizích chyb. [31]

Podnik

Podle ObchZ §5 odstavec 1 se podnikem rozumí „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [36]

Stejně jako pojmy podnikání a podnikatel, lze i termín podnik vymezit z různých hledisek. Nejobecnější hledisko říká, že podnik je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů v podobě zdrojů na výstupy v podobě statků. Dále můžeme říci, že podnik je uspořádaný systém zdrojů, práv a majetkových hodnot, které slouží k provozování podnikatelských aktivit. Dle jiné charakteristiky je podnik každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na to, o jakou jde právní formu podnikání. [31]

V rámci výše zmíněných definic je pod pojem podnik zahrnuta celá řada různorodých hospodářských jednotek, které lze dále třídit dle různých znaků do skupin. V následujícím textu se zaměříme na dělení podniku podle sektorů a hospodářských odvětví a podle druhu výkonů.

Výchozím členěním podniků je členění podle sektorů¹ a hospodářských odvětví. Rozlišujeme sektor veřejný, smíšený a soukromý, nebo sektor primární, sekundární a terciální. V primárním sektoru působí podniky, které získávají statky přímo z přírody, přičemž jde například o zemědělství, těžební průmysl či rybolov. V sekundárním sektoru působí podniky, které zpracovávají statky, které byly vyprodukovány sektorem primárním.

¹ „Sektory se rozumí jednotlivé části národního hospodářství, do nichž se národní hospodářství podle určitého hlediska rozčleňuje.“ [25]

V tomto sektoru nalezneme podniky v oblasti potravinářství, textilního či chemického průmyslu. Terciální sektor je sektorem služeb, kam spadá například pojišťovnictví, bankovníctví, obchod či doprava. Podrobnější členění podniků nabízí rozdělení podle jejich příslušnosti k hospodářským odvětvím, přičemž v České republice jsou jednotlivá hospodářská odvětví členěna dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností.

Jako další hledisko členění podniků jsme uvedli členění podniků podle druhu výkonů, kde podniky rozdělujeme na podniky produkující hmotné statky a podniky poskytující služby. Podniky produkující hmotné statky dále dělíme na těžební podniky, podniky vyrábějící výrobní prostředky a podniky vyrábějící spotřební zboží. Podniky poskytující služby se dále dělí na obchodní podniky, bankovní podniky, dopravní podniky a ostatní podniky, kam spadají například hotely, cestovní kanceláře či podniky zabývající se daňovým poradenstvím či auditorskou činností. [25]

Dalším typologickým hlediskem, které umožňuje členit podniky podle důležitých charakteristik je organizačně právní forma podnikání, přičemž tomuto hledisku je věnována samostatná část textu. O právní formě podnikání je nutno rozhodnout ještě před zahájením samotného podnikání. ObchZ připouští následující formy podnikání – podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

1.2 Podnikání fyzických osob

Individuální podnikatele označujeme jako osoby samostatně výdělečně činné (dále jen „OSVČ“). Podle zákona o důchodovém pojištění (§9 odstavec 2) za OSVČ považujeme osobu, která *„ukončila povinnou školní docházku a dosáhla věku alespoň 15 let a vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo spolupracuje při výkonu výdělečné činnosti, pokud podle zákona o daních z příjmu lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení.“* [37] Výkonem samostatně výdělečně činnosti se rozumí následující skutečnosti. Podnikání v zemědělství, provozování živnosti, činnost společníka veřejné obchodní společnosti či činnost komplementáře v komanditní společnosti, výkon umělecké činnosti nebo jiné tvůrčí činnosti, výkon jiné činnosti prováděné výdělečně na základě příslušného oprávnění (tlumočníci, znalci, lékaři, apod.), výkon činnosti mandátáře na základě mandátní smlouvy a výkon jiných činností vykonávaných vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, což mohou být například sportovci, kteří nepodnikají na základě živnostenského oprávnění. [1]

1.2.1 Fyzické osoby podnikající samostatně

V případě fyzické osoby podnikající samostatně a to na základě buď živnostenského oprávnění, nebo na základě jiného oprávnění, jde o vhodnou formu pro začínající podnikatele, nebo pro ty, kteří v podnikatelské činnosti nespátřují hlavní zdroj svých příjmů. Hlavní výhoda spočívá v minimu formálně-právních povinností², které jsou s touto formou podnikání spojovány, s čímž souvisí i velmi nízké náklady na založení a absence nutnosti počátečního kapitálu. Až na výjimky lze podnikatelskou činnost zahájit ihned po ohlášení a na druhou stranu také jednoduše ukončit či přerušit. Podnikatel podnikající tímto způsobem si může zvolit, zda povede daňovou evidenci či účetnictví. Zisk z podnikatelské činnosti je zdaněn daní z příjmu fyzických osob, která je v současnosti 15 %. Na druhou stranu je tato forma podnikání spojená s vysokým rizikem, které vyplývá z neomezeného ručení podnikatele celým svým majetkem, přičemž případné finanční problémy se projevují i v rodině podnikatele. Fyzické osoby podnikající samostatně mají horší přístup k bankovním úvěrům, v obchodních kontraktech mohou působit jako „méněcenní partneři“ a jsou na ně kladeny vysoké požadavky v oblasti ekonomických a odborných znalostí. [31] I přes výčet těchto negativ jde v České republice o nejčastější formu podnikání.

Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání je upraveno pomocí zákona o živnostenském podnikání, který v §2 odstavci 1 vymezuje toto podnikání jako „*soustavnou činnost, která je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ [35] Aby bylo možné posoudit, zda určitá činnost spadá či nespadá do živnostenského podnikání, je třeba, aby výše uvedené znaky byly splněny současně.

K získání živnostenského oprávnění je třeba splnění několika podmínek. V první řadě musí být splněny všeobecné podmínky provozování živností, kam spadá dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Vedle všeobecných podmínek je třeba splnění podmínek zvláštních, kam spadá především splnění odborné nebo jiné způsobilosti. [43] Zvláštní podmínky se u jednotlivých typů živností odlišují. Dle živnostenského zákona můžeme živnosti dělit podle požadavků na odbornou způsobilost a podle předmětu podnikání. Podle požadavků na odbornou způsobilost rozlišujeme živnosti ohlašovací, které mohou být provozovány na základě ohlášení a živnosti koncesované, kam spadají ty činnosti, které jsou

² Pokud podnikatel nemusí být zapsán v obchodním rejstříku, odpadá povinnost např. zveřejňovat požadované údaje. Fyzické osoby se do obchodního rejstříku zapisují buď dobrovolně na vlastní žádost, nebo povinně, a to podle podmínek, které stanovuje obchodní zákoník.

státem kontrolované a k jejichž provozování je třeba zvláštního povolení - koncese. Ohlašovací živnosti dále dělíme na živnosti volné, které nevyžadují žádnou zvláštní odbornou způsobilost, vázané, které vyžadují zvláštní odbornou způsobilost a živnosti řemeslné, které vyžadují odbornou způsobilost získanou vyučením v oboru. Podle předmětu podnikání rozlišujeme živnosti obchodní, výrobní a živnosti poskytující služby. Mezi obchodní živnosti spadá především koupě zboží za účelem dalšího prodeje, maloobchod, velkoobchod, provozování čerpacích stanic či provádění dražeb. Mezi živnosti poskytující služby spadá poskytování oprav, provozování zastaváren, poskytování ubytování či provozování cestovních kanceláří. Výrobní činnosti nejsou v zákoně jednotlivě vyjmenovány, je jen upraven jejich rozsah. [35]

V roce 2008 byla zrušena místní příslušnost živnostenských úřadů, což znamená, že od této doby lze živnostenské oprávnění³ k provozování živností získat na jakémkoliv živnostenském úřadu v České republice. Živnostenské úřady plní též funkci Centrálních registračních míst. Na těchto úřadech můžeme tedy kromě ohlášení živnosti či podání žádosti o koncesi také podat přihlášku k daňové registraci, oznámit zahájení samostatné výdělečné činnosti, podat přihlášku k důchodovému pojištění, podat přihlášku k nemocenskému pojištění, oznámit vznik pracovního místa či podat oznámení dle zákona o veřejném zdravotním pojištění. Touto skutečností došlo ke značnému administrativnímu zjednodušení zahájení podnikatelské činnosti v českém podnikatelském prostředí. [1]

1.2.2 Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity

Nejjednodušší a nejdostupnější formou spolupráce dvou a více fyzických osob je sdružení fyzických osob bez právní subjektivity. Fyzické osoby se tímto způsobem sdružují s cílem naplnit sjednaný účel, přičemž to, že sdružení nemá právní subjektivitu, znamená, že nelze za sdružení jako takové uzavírat smlouvy či vstupovat do obchodních vztahů. Základem tohoto sdružení je smlouva o sdružení, přičemž její náležitosti nejsou upraveny zákonem a je tedy pouze na účastnících sdružení, jak bude daná smlouva o sdružení fyzických osob bez právní subjektivity vypadat a co bude vymezovat. Sepsáním smlouvy o sdružení nevzniká samostatný právní subjekt. [20]

³ „Živnostenské oprávnění je subjektivním právem podnikatele provozovat živnost. Na základě živnostenského oprávnění lze živnost provozovat na celém území ČR bez omezení a výjimky mohou vyplývat pouze ze zvláštních zákonů. Živnostenské oprávnění je zásadně vázáno na osobu podnikatele. Nemůže proto přejít na jinou osobu a nelze ho ani smluvně převádět na jiný subjekt s výjimkou případů uvedených v Živnostenském zákoně.“ [43]

Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity bylo upraveno zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník v aktuálním znění. V souladu s nabytím účinnosti nového občanského zákoníků od roku 2014 je nově pojem sdružení fyzických osob bez právní subjektivity nahrazeno pojmem společnost. Tento fakt neznamená, že by již nebylo možné podnikat ve sdružení, mění se pouze podmínky této formy podnikání. [39]

Zaměříme-li se na výhody sdružení fyzických osob bez právní subjektivity, je třeba zmínit především jednoduchost vzniku sdružení, kdy jak již bylo řečeno, sdružení vzniká smlouvou o sdružení, která nemusí být písemná. Jednoduchost vzniku se projevuje i v tom, že sdružení fyzických osob se nezapisuje do obchodního rejstříku. Vedle jednoduchého založení lze ze sdružení i jednoduše vystoupit, přičemž tato skutečnost se nemusí nikde ohlašovat. Ve sdružení fyzických osob zpravidla funguje synergický efekt a jednotliví členové mívají rovnoprávné postavení.

Nevýhodou této formy podnikání fyzických osob může být fakt, že celé sdružení je založeno na velké důvěře a solidaritě mezi jednotlivými členy, přičemž mohou vznikat neshody mezi jednotlivými členy při změnách osob sdružení či při vypořádávání jednotlivých členů při ukončení smlouvy o sdružení. U sdružení fyzických osob může být snadno překročen limit pro povinné placení daně z přidané hodnoty, neboť obraty všech členů sdružení se sčítají dohromady. [31]

1.3 Podnikání právnických osob

Následující část textu se zabývá podnikáním právnických osob. Na rozdíl od fyzických osob musejí být všechny právnické osoby zapsány v obchodním rejstříku. Česká legislativa definuje tři typy právnických osob, přičemž jde o osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva.

1.3.1 Osobní společnosti

V osobních společnostech ručí alespoň někteří ze společníků za závazky společnosti celým svým majetkem. Mezi společnosti osobního typu patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Veřejná obchodní společnost

Podle § 95 odstavce 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích je veřejná obchodní společnost definována jako „*společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně*“. [40]

Ze skutečnosti, že jsou veřejné obchodní společnosti právníckými osobami, plyne fakt, že nemohou sami jednat tak, jak je tomu v případě osob fyzických a dále musí mít určitou organizační strukturu. Orgánem veřejné obchodní společnosti, který je oprávněn jednat za tuto společnost navenek, tzv. statutárním orgánem, jsou všichni společníci (bez rozdílu, zda je společníkem fyzická či právnícká osoba), pokud společenská smlouva nestanovuje jinak.

Z historického hlediska lze počátky veřejných obchodních společností (v. o. s.) odhalit již ve vrcholném středověku, přičemž již právě ve středověku pronikla veřejná obchodní společnost i do českých zemí, kde se označovala jako tovaryšstvo. [13]

Mezi hlavní přednosti veřejné obchodní společnosti patří dobrý přístup k cizímu kapitálu, absence nutnosti počátečního kapitálu, vcelku jednoduché vystoupení společníka ze společnosti a pak především forma zdanění, kdy zisk společnosti nepodléhá dani z příjmu právníckých osob, ale celý je rozdělen mezi jednotlivé společníky a následně zdaněn dani z příjmu fyzických osob. Za hlavní negativa lze považovat neomezené ručení společníků, které sebou nese značná osobní rizika a z nich plynoucí konflikty při řízení společnosti, dále pak požadavek na minimální počet společníků či založení společnosti pouze za účelem podnikání. [31] V České republice je veřejná obchodní společnost druhou nejméně frekventovanou formou podnikání právníckých osob.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je „kombinací“ veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným. Jde o společnost, kde jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu, tak jak je tomu v případě společnosti s ručením omezeným. Tyto společníky označujeme jako komanditisty. Druhou skupinu představují komplementáři, v jejich případě jeden či více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, tak jak je tomu v případě veřejné obchodní společnosti. Komplementáři dále plní činnost statutárního orgánu, a pokud ve společenské smlouvě není uvedeno něco jiného, jsou oprávněni samostatně jednat jménem společnosti. [1]

Zaměříme-li se na výhody komanditních společností, je třeba zmínit především skutečnost, že v těchto společnostech není třeba velký počáteční kapitál. Nutnost vkladu se vztahuje na komanditisty, přičemž každý komanditista musí vložit minimálně 5 000 Kč. Pro komanditisty neplatí zákaz konkurence a jsou oprávněni nahlížet do účetních knih. Zisk se dělí dle podmínek společenské smlouvy mezi komplementáře a komanditisty. V případě komplementáře je zisk zdaněn dani z příjmu fyzických osob a podléhá pojistnému sociálního pojištění. V případě komanditisty je zisk zdaněn dani z příjmu právníckých osob a nepodléhá

odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Stejnou stránkou komanditních společností může být možný vznik sporů mezi komplementáři a komanditisti, který plyne ze skutečnosti, že každý z těchto společníků nese jinou míru rizika. Komanditní společnosti jsou dále administrativně náročnější na vznik, neboť je nutné důkladně sepsat společenskou smlouvu. K následné změně společenské smlouvy je třeba souhlasu komplementářů i komanditistů. [31]

1.3.2 Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti se od těch osobních liší především tím, že na počátku podnikání je třeba mít základní jmění ve formě nějakého majetku. Tento majetek může mít formu peněžní, movitou i nemovitou. Mezi kapitálové společnosti řadíme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost.

Společnost s ručením omezeným

V případě společnosti s ručením omezeným jde o poměrně novodobý útvar, který oproti jiným obchodním společnostem nevznikl postupným historickým vývojem, ale byl vytvořen uměle rozhodnutím zákonodárců, přičemž cílem bylo vytvořit takovou obchodní společnost, který by omezovala rozsah ručení společníků. Někdy bývá uváděno, že společnost s ručením omezeným vznikla jako „mladší sestra“ akciových společností nebo jako „reformovaná“ komanditní společnost bez komplementářů. [14]

Principem společnosti s ručením omezeným je omezené ručení společníků, kteří ručí za závazky společnosti pouze do výše svých nesplacených vkladů. Vklady společníků tvoří základní kapitál společnosti, který je stanoven na minimálně 200 000 Kč. Společnost s ručením omezeným musí dále povinně tvořit rezervní fond. Tyto společnosti mohou být založeny i pouze jednou osobou a to bez rozdílu, zda jde o osobu fyzickou či právnickou. [1]

Hlavní předností společnosti s ručením omezeným je tedy omezené ručení společníků. Ačkoliv společnost s ručením omezeným vyžaduje vložení základního vkladu, může tento vklad být splacen až ve lhůtě pěti let a může být představován jak peněžní, tak nepeněžní formou. Chce-li společnost přijmout nějaké rozhodnutí, ve většině případů není třeba souhlasu všech společníků. Vyplacené podíly na zisku podléhají srážkové dani a nepodléhají sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Společnosti s ručením omezeným jsou charakteristické administrativně náročnějším založením a vedením společnosti, které je spojené se svoláváním valné hromady či zápisy z valných hromad. V očích obchodních partnerů mohou společnosti s ručením omezeným působit méně věrohodně, než je tomu v případě osobních společností či v případě akciové společnosti. [31]

I přes výše zmíněná negativa jde v českém podnikatelském prostředí o nejfrekventovanější formu podnikání právnických osob, přičemž počet společností s ručením omezeným se nadále zvyšuje. K 31. 12. 2012 je v České republice evidováno 348 463 společností s ručením omezených. [4]

Akciová společnost

Akciová společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li tímto zakladatelem jiná společnost (právnická osoba), minimálně dva zakladatelé jsou potřeba v situaci, zakládají-li akciovou společnost fyzické osoby. Akciová společnost musí při svém založení vytvářet základní kapitál, který je rozvržen na určitý počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Majitelé akcií jsou nazýváni akcionáři společnosti. Akciová společnost bez veřejné nabídky akcií musí mít základní kapitál alespoň 2 000 000 Kč, přičemž základní kapitál akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií musí činit minimálně 20 000 000 Kč.

Statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo, přičemž členové představenstva (musejí být minimálně 3) mohou jednat jménem společnosti navenek. Jednotliví členové představenstva musejí být zapsáni v obchodním rejstříku, přičemž do obchodního rejstříku se zaznamenávají i jednotlivé změny, ke kterým v představenstvu dochází. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která volí a odvolává členy představenstva. [20]

Akciová společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, ale bezspornou výhodou této formy podnikání je fakt, že jednotliví akcionáři neručí za závazky společnosti. Mezi další výhody akciové společnosti patří především dobrý přístup ke kapitálu a vysoká důvěryhodnost v očích obchodních partnerů. Vyplacené dividendy jednotlivých akcionářů nepodléhají pojistnému sociálního pojištění a polovinu daně sražené z vyplacené dividendy lze uplatnit jako slevu na dani společnosti. K nevýhodám akciové společnosti patří nutnost vysokého základního kapitálu, administrativně náročné založení a řízení společnosti či nutnost ověření účetní závěrky auditorem. Pro členy představenstva platí zákaz konkurence. Akciové společnosti musejí povinně zveřejňovat údaje z ověřené účetní závěrky, musejí sestavovat výroční zprávy společnosti a musejí je ukládat do obchodního rejstříku. [31]

1.3.3 Družstva

„Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů.“ [20] Jak plyne z uvedené definice, družstvo nemusí být založeno pouze za účelem podnikání, ale může být založeno např. nájemníky, za účelem ochrany svých práv v nájemních vztazích. Družstvo musí mít

alespoň pět členů v případě, jde-li o fyzické osoby nebo minimálně dva členy, jde-li o právnické osoby. Každé družstvo odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, přičemž členové družstva za jeho závazky neručí. Základní kapitál družstva je tvořen vklady jednotlivých členů, přičemž minimální výše základního kapitálu musí činit nejméně 50 000 Kč. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, statutárním orgánem představenstvo a základním dokumentem stanovy. [1]

K výhodám družstev patří fakt, že členové neručí za závazky družstva. Jednoduché je jak přijetí nového člena, kdy není třeba změna stanov, ale stačí jen přihláška, tak i vystoupení člena z družstva. Pro družstvo je charakteristické rovné postavení jednotlivých členů a poměrně nízký základní kapitál. Mezi nevýhody můžeme řadit nutnost vytváření nedělitelného fondu. [31]

1.4 Malé a střední podnikání

Z důvodu neexistence jednotné definice malých a středních podniků (dále jen „MSP“), dělíme podniky na malé, střední a velké v závislosti na zvolených kritériích, dále pak s ohledem na konkrétní odvětví či obor a v neposlední řadě v závislosti na konkrétním státu. Kritéria, podle kterých můžeme podniky rozdělovat, dělíme na kvantitativní a kvalitativní. Mezi kvantitativní kritéria řadíme počet zaměstnanců, velikost obratu, výše zisku a výše kapitálu. Ke kvalitativním kritériím řadíme především organizační strukturu, hospodářskou sílu podniku a vztah vlastnictví a managementu.

Členění podniků podle velikosti v České republice

Nejužívanějším kritériem pro dělení podniků je počet zaměstnanců, přičemž v České republice se v současné době používá kombinace počtu zaměstnanců s výší obratu.

Podle Svazu průmyslu a dopravy České republiky členíme podniky dle velikosti následujícím způsobem: **malý podnik**, který má méně než 100 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 30 000 000 Kč, **střední podnik**, který má méně než 500 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 100 000 000 Kč a **velký podnik**, kam spadají podniky, které nevyhovují předchozím kritériím. Banky, které působí na území České republiky, stanovují jako horní hranici pro rozčlenění malých a středních podniků roční obrat nepřesahující hranici 300 000 000 Kč.

Od 1. 1. 2005 je v platnosti nová definice malého a středního podnikání, přičemž toto dělení slouží především k přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí Evropské unie. V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie se toto členění

uplatňuje i v českém podnikatelském prostředí. V tomto případě dělíme podniky následujícím způsobem:

- **drobný, malý a střední podnik** – střední firma (MSP), která zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, její čistý obrat nepřesahuje za poslední účetní období 50 000 000 EUR nebo jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují 43 000 000 EUR, přičemž musí splňovat kritérium nezávislosti,
- **malý podnik, který je definován jako podnik** – takto definovaný podnik má méně než 50 zaměstnanců, jeho čistý obrat za poslední účetní období a celková bilance nepřesahuje 10 000 000 EUR,
- **drobný podnik (mikropodnik)**, což je podnik, který má méně než 10 zaměstnanců a jeho čistý obrat za poslední účetní období a celková bilance nepřesahuje 2 000 000 EUR.

Závěrem je třeba ještě rozdělit malé a střední podniky podle kritéria nezávislosti, přičemž rozlišujeme tři skupiny podniků, kam patří spojené podniky, partnerské podniky a nezávislé podniky. V případě spojených podniků je jeden podnik kontrolován druhým – jeden podnik vlastní např. většinu kapitálu v druhém podniku. U partnerských podniků je jeden podnik mateřský a vlastní více jak 25 % kapitálu v druhém dceřiném podniku. Nezávislý podnik je takový, který není klasifikován ani jako spojený podnik ani jako partnerský podnik. [43]

Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky mají v národních i nadnárodních ekonomikách nezastupitelnou roli. Mimořádný význam představují především pro rozvoj národního hospodářství, při vytváření nových pracovních míst a pro rozvoj obcí, měst a regionů. Podílejí se na vytváření zdravého podnikatelského prostředí, zvyšují dynamiku trhu a přispívají ke stabilizaci ekonomického systému, což zajišťuje především jejich schopnost absorbovat značnou část pracovních sil.

Význam malých a středních podniků v rámci Evropské unie podtrhuje existence celé řady písemných dokumentů, které EU k problematice MSP publikuje. Klíčový význam pro podnikání malých a středních podniků má Evropská charta pro malé podniky (European Charter for Small Enterprises), která byla přijata členskými státy v roce 2010 a která zahrnuje podporu malého a středního podnikání v deseti oblastech podmiňujících jejich rozvoj. *„Charta deklaruje, že MSP jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním zázemím její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména pak mohutné ekonomice USA. Uvádí též, že EU považuje MSP za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, dále*

pak základnu pro účinnou inovační politiku nižších řádů, rozvoj podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech.“ [32] Členské státy Evropské unie každý rok předkládají zprávy o plnění bodů Evropské charty.

Jak vyplývá z předchozího textu, malé a střední podniky představují v zemích Evropské unie páteř národních ekonomik, přičemž je třeba vyzdvihnout jejich ekonomické a společenské přínosy. Mezi ekonomické přínosy malých a středních podniků řadíme flexibilitu, neboť malé a střední podniky se velice rychle přizpůsobují tržnímu prostředí a mají schopnost rychle a pružně reagovat na změny. Malé a střední podniky představují protipól monopolu, čímž přispívají ke zdravému konkurenčnímu prostředí a pomáhají udržovat zdravou ekonomickou rovnováhu. Malé a střední podniky představují velký zdroj inovací a jsou charakteristické tvorbou pracovních míst, kterých vytvářejí mnohem více, než podniky velké. Mezi společenské přínosy malých a středních podniků řadíme stabilizaci společnosti a dotváření obrazu vesnic, měst a regionů. [1] Vedle výše vyjmenovaných výhod se malé a střední podniky podílejí na zajišťování konkurenčního prostředí a v neposlední řadě spočívá jejich význam v jejich subdodavatelské činnosti pro velké podniky. [43]

Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Vedle ekonomických a společenských přínosů lze identifikovat i další výhody a vedle nich také nevýhody malých a středních podniků. Nejprve se zaměříme na výhody, kterými malé a střední podniky oproti velkým podnikům disponují. Jde především o organizaci a řízení, neboť malé podniky mají jednoduchou a přehlednou organizační strukturu, což přináší méně náročnou administrativu a snižuje náklady na řízení firmy a disponují jednodušší dělbou práce. Tyto skutečnosti umožňují větší flexibilitu a rychlejší reagování na potřeby zákazníků. Další výhody spočívají v personální oblasti, kdy dochází k osobnímu, přímému kontaktu mezi zaměstnanci a vedením firmy, což s sebou nese užší a přátelštější pracovní vztahy. Vytrácí se anonymita a pracovníci více pocítují důležitost svých pracovních pozic, kroků a výkonů. Výhodou malých a středních podniků v obchodní oblasti je specializace těchto podniků na určitou část trhu, přičemž může jít o trh místní nebo regionální. Firmy se v obchodní oblasti zaměřují především na kusovou či malosériovou výrobu se zaměřením na individuální požadavky zákazníků.

Nevýhody malých a středních podniků můžeme spatřovat v oblasti financování, ve výrobní, personální, marketingové či obchodní oblasti, přičemž je třeba dodat, že malé a střední podniky bývají výkonnější v nevýrobních odvětvích.

Hodnocení malých a středních podniků by se mělo vymanit z mýtů. Jejich význam je bezesporu značný, ale na malé a střední podniky je třeba nahlížet také kriticky a snažit se odstraňovat ty nevýhody a omezení, které jim způsobuje především jejich malost. Porovnáváme-li aktuální ukazatele, dospějeme k závěru, že jejich výkon vzhledem k uvedeným nevýhodám je podprůměrný. Tento fakt lze překonat sdružováním podniků či vytvářením aliancí. Malé a střední podniky si však ve většině případů chtějí zachovat svou nezávislost a samostatnost a nejsou připraveny, případně nechtějí, ve větší míře spolupracovat nebo kooperovat s jinými podniky. [43]

Malé a střední podnikání v České republice

Stejně jako ve většině zemí Evropské unie, tak i v České republice jsou malé a střední podniky širokou základnou podnikatelské aktivity, přičemž převažující většina českých podniků spadá právě mezi malé a střední podniky. Počty a strukturu českých malých a středních podniků eviduje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. K 31. 12. 2012 je v České republice evidováno 1 122 511 malých a středních podniků, z toho 851 178 fyzických osob a 271 333 právnických osob. Podíváme-li se na vývoj podílu malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů je v posledních letech v podstatě neměnný a přesahuje hodnotu 99 %. V letech 2007, 2008 a 2009 byl tento podíl 99,83 %, v letech 2009 a 2010 99,84 % a ke dni 31. 12. 2012 je tento podíl 99,86 %. [4]

Jako jeden z významů malých a středních podniků byl jmenován faktor tvorby pracovních míst. V českém podnikatelském prostředí má tento faktor nezastupitelný význam. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v České republice se pohybuje okolo šedesátiprocentní hranice. K 31. 12. 2012 je v České republice evidováno 1 786 000 zaměstnanců pracujících pro malé a střední podniky.

Malé a střední podniky působí v českém podnikatelském prostředí ve všech sektorech a odvětvích národního hospodářství, především v oblastech obchodu, služeb a v neposlední řadě v oblasti průmyslu.

Rozmezí období let 2007 až 2013 nabízí České republice šanci, která se svým rozsahem nemusí dlouho opakovat. Touto příležitostí jsou strukturální fondy a čerpání finančních prostředků z těchto strukturálních fondů. „*Evropská rada schválila finanční rámec EU na období 2007-2013 ve výši 862 mld. EUR (tj. 1,048 % HDP EU). Z toho na politiku soudržnosti (strukturální politiku) bylo vyčleněno 307,6 mld. EUR. Pro ČR bylo vyčleněno 23,6 mld. EUR (tj. 330 EUR/obyv./rok). Česká republika tak získala nejvíce prostředků v přepočtu na obyvatele ze všech zemí EU.*“ [16]

1.5 Neziskové organizace

Zájmy lidí a organizací, které řadíme mezi neziskové organizace, jsou založeny na jiném principu než ziskovém. V případě neziskových organizací jde tedy o organizace, jejichž hlavním cílem je: „*uspokojování specifických potřeb lidí, kteří nejsou spokojeni s nabídkou státního či privátního sektoru*“. [33] Jinými slovy jde o takové jedince případně skupiny lidí, kteří pocítují potřebu ochránit své občanské zájmy v rozsahu zákona, proti zájmům jiných jednotlivců, popřípadě firem či institucí, které by mohli jejich zájmy poškozovat.

Potřeba neziskového sektoru v rámci českého podnikatelského prostředí vychází jednak z potřeb lidí hájit své zájmy a integritu, ale také z důvodů nedokonalosti trhu, tzv. tržních selhání. Postoje lidí a jejich angažovanost jsou velice nutné pro bezproblémový chod společnosti, což znamená, že do problematiky neziskových organizací je třeba zahrnout i zájmové a profesní organizace, přičemž odlišnost těchto sektorů od sektoru soukromého spočívá především v zaměření jejich činnosti na realizaci cílů a aktivit, které nebývají předmětem zájmů subjektů soukromých.

I přesto, že neziskové organizace fungují pro určitou skupinu lidí, jejich činnosti se přímo či nepřímo dotýkají nás všech. Důvod existence neziskových organizací je tedy jednak obdobný jako důvod existence sektoru veřejného, ale na druhé straně odráží společenskou a pak především soukromou potřebu lidí.

V úvodu této kapitoly jsme definovali podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, z čehož vyplývají čtyři základní znaky charakterizující podnikatelskou činnost. Těmito znaky jsou: soustavná činnost, dále pak samostatnost podnikatelské činnosti, provádění činnosti vlastním jménem a na vlastní odpovědnost a v neposlední řadě provádění činnosti za účelem dosažení zisku. V případě, kdy nejsou splněny tyto čtyři znaky podnikání současně, nejedná se o podnikání, z čehož vyplývá, že žádná nezisková organizace nemůže být založena za účelem podnikání, avšak jednotlivé právní formy neziskových organizací umožňují podnikání jako tzv. doplňkovou činnost.

Neziskové organizace lze rozdělit podle motivace a původu vzniku na zájmové, profesní, dobrovolné, dobročinné a dále také na nadace, spolky a sdružení. Konkrétně může jít o rozpočtové a příspěvkové organizace, občanská sdružení, nadace, církve a náboženské společnosti, politické strany, veřejnoprávní instituce a státní fondy, zájmová sdružení právnických osob či obecně prospěšné společnosti. [33]

2 SPORT JAKO PODNIKATELSKÁ ČINNOST

Po seznámení se s českým podnikatelským prostředím se zaměříme na specifickou oblast podnikání, a to na problematiku sportu jako podnikatelské činnosti. Nejprve je třeba identifikovat samotný pojem sport a seznámit se s jeho významem. Neméně důležitou oblastí tohoto tématu je organizace sportu v České republice a nadále pak samotný aspekt zakládání sportovních klubů dle platné právní legislativy na území České republiky. Samostatná část textu je věnována managementu a organizaci sportovních klubů v českém podnikatelském prostředí.

2.1 Úvod do problematiky sportu

Sport představuje významný nejen společenský, ale také ekonomický jev a jeho význam neustále narůstá. Dochází při něm k tvorbě důležitých hodnot, rozvíjí se týmový duch, solidarita či smysl pro fair-play. Mezi hlavní společenské role sportu můžeme zařadit utužování veřejného zdraví, spojování sil proti dopingu, posilování role sportu v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, podpora dobrovolnické práce, využívání potenciálu sportu pro účely sociálního začleňování nebo posilování boje proti rasismu. Podíváme-li se na roli sportu z hospodářského horizontu, pak je toto dynamické a rychle rostoucí odvětví velice často podceňováno. Přitom sport může sloužit jako nástroj pro místní a regionální rozvoj, obnovu města a pro rozvoj vesnic. [15]

2.1.1 Vymezení pojmu sport

Abychom mohli dále rozvíjet problematiku sportu jako podnikatelské činnosti, je třeba provést vymezení základních pojmů a to pak především objasnění významu slova sport. „Sport se odvozuje od latinského „disportare“ a starofrancouzského „le désporter“, což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas.“ [27] Postupem času se začal sport vázat k pohybovým činnostem charakterizovanými zvláštní formou a obsahem, které jsou prováděny závodně, soutěživou formou, což znamená, že se sport vyznačuje selektivním charakterem, přičemž eliminuje slabší jedince. Zastánci této definice sportu jsou zejména teoretici v oblasti sportu. Širší veřejnost chápe sport jako pohybovou aktivitu ve volném čase. Podle Encyklopedie tělesné kultury je sport „charakteristický některými rysy jako výkonový charakter sportovních činností, herní základ, veřejnost sportovních soutěží, mnohotvárnost sportovních odvětví apod.“ [9]

V současné době čím dál častěji skloňuje pojem „Sport pro všechny“, který zdůrazňuje původní pojetí sportu, kde je soutěžení orientováno na překonávání jednotlivých úrovní zdatnosti jedince. V následujícím textu budeme vycházet z definice sportu, jak ji využívá Rada Evropy a jak ji chápe i Zákon o podpoře sportu, kde je sport definován jako „*všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované činnosti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní.*“ [38]

2.1.2 Sport jako subsystém tělesné kultury

Sportovní věda v České republice považuje sport jako jednu ze složek tělesné kultury, kam vedle něj spadá ještě tělesná výchova a pohybová rekreace. Na **tělesnou kulturu** nahlížíme jako na „*specifický sociokulturní systém (prostředí), v jehož rámci jsou realizovány různé vzájemně se podmiňující činnosti, z nichž řídicí roli zaujímá tělocvičná aktivita.*“ [18] V návaznosti na tuto definici můžeme tedy tělesnou kulturu chápat jako „*množinu organizací, institucí, legislativních norem, způsobů personálního a materiálního zabezpečení, uspořádanou do funkční struktury, vycházející ze vzájemných vazeb uvedených prvků a vazeb na vnější okolí, s cílem co nejefektivnějšího zabezpečení a uspokojení zvláštních pohybových potřeb člověka realizovaných prostřednictvím tělesných cvičení.*“ [18] Tělesná výchova je uskutečňována prostřednictvím pedagogického procesu a jde o pohybovou aktivitu, která je uskutečňována záměrně a vede k rozvoji a udržování fyzické zdatnosti. Třetí složku tělesné kultury jsme označili jako pohybovou rekreaci, která odpovídá potřebě regeneraci sil, tedy aktivnímu odpočinku.

V terminologii sportu se setkáváme s dalšími neméně důležitými pojmy. Jde především o sportovní odvětví, sportovní svaz a v neposlední řadě sportovní klub. **Sportovní odvětví** vznikala a vyvíjela se zcela samostatně a i z tohoto důvodu mají vždy určitá specifická zaměření činností, v nichž se soutěží. Jinými slovy se dají sportovní odvětví charakterizovat jako jednotlivé druhy sportu. **Sportovní svaz** v českém institucionálním pojetí zastřešuje oddíly sportovních klubů jednoho druhu sportu, tedy jednoho sportovního odvětví. **Sportovní klub** bývá ve starší terminologii označován jako tělovýchovná či tělocvičná jednota. V dalším textu se od těchto termínů odprostíme a budeme používat aktuálně využívané označení sportovní klub. Sportovní kluby realizují hlavní činnosti vyšší tělovýchovné organizace (asociace) a tvoří její základní články. [27]

2.1.3 Organizace sportu v České republice

Ústředním orgánem státní správy v oblasti sportu v České republice je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“). Sportovní odbor tohoto ministerstva se rozděluje na dvě sekce. Jedna odpovídá za rozvoj sportu ve školách, připravuje směrnice pro školní tělesné výchovy, reprezentuje Českou republiku v mezinárodních organizacích a zabývá se výzkumem. Druhá sekce spolupracuje se sportovními organizacemi a odpovídá za sportovní reprezentaci země. [17] Podle Zákona o podpoře sportu MŠMT:

- a) *„vypracovává návrh koncepce státní politiky ve sportu (dále jen „koncepce“)* a předkládá jej vládě ke schválení,
- b) *koordinuje uskutečňování vládou schválené koncepce,*
- c) *zabezpečuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu,*
- d) *vytváří podmínky pro státní sportovní reprezentaci, pro přípravu sportovních talentů, pro rozvoj sportu pro všechny a pro sport zdravotně postižených občanů,*
- e) *vydává antidopingový program a organizuje a kontroluje jeho uskutečňování,*
- f) *rozhoduje o akreditaci vzdělávacích zařízení působících v oblasti sportu,*
- g) *zřizuje resortní sportovní centrum a zabezpečuje jeho činnost,*
- h) *koordinuje činnost resortních sportovních center Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra.“* [38]

MŠMT disponuje dvěma poradními orgány, a to Radou tělesné kultury a sportu a Radou sportovní reprezentace. Hlavním úkolem těchto orgánů je podílet se na rozdělování finančních prostředků pro sport. [27]

Dalšími orgány státní správy, jejichž působnost zasahuje do oblasti sportu, jsou Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra a Ministerstvo zdravotnictví. Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra vytváří podmínky pro rozvoj sportu, pro přípravu sportovních talentů a pro přípravu ke státní sportovní reprezentaci. Ministerstvo zdravotnictví organizuje zdravotní služby poskytované státním sportovním reprezentantům a sportovním talentům. Vedle toho *„vytváří organizační předpoklady umožňující specifický přístup sportovních reprezentantů ke klinické péči, zřizuje laboratoř dopingové kontroly a zabezpečuje její činnost.“* [38]

Dobrovolné sportovní organizace mívají formu občanského sdružení. Většina těchto občanských sdružení a dalších sportovních federací je sdružena ve vrcholových organizacích, z nichž nejznámějším je Český svaz tělesné výchovy (dále jen „ČSTV“). *„Posláním ČSTV je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky*

- 2) zjistit, zda je v okolí potřebné zázemí, jako jsou sportoviště či potenciální členská základna,
- 3) sestavit návrh stanov,
- 4) připravit účinný systém registrace členů,
- 5) navrhnout rozpočet sportovního klubu,
- 6) svolat budoucí členy sportovního klubu a stanovy a rozpočet s nimi projednat,
- 7) zajistit administrativu klubu,
- 8) přijmout členy, odsouhlasit stanovy a zvolit orgány klubu. [21]

Sportovní kluby jsou právníckými osobami. V českém prostředí jde ve většině případů o občanská sdružení zakládaná podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Vedle těchto občanských sdružení působí v České republice sportovní kluby fungující na principech obchodních společností, kdy jde zejména o společnosti s ručením omezeným a o akciové společnosti. Tyto obchodní společnosti se řídí obchodním zákoníkem. V České republice doposud neexistuje speciální norma, která by upravovala specifika oblasti sportu a proto se jednotlivé sportovní kluby či jiné sportovní organizace řídí ve většině případů především ustanoveními občanského zákoníku. V dalším textu bude nastíněna problematika sportovních klubů fungujících na bázi občanských sdružení, neboť výše zmiňované obchodní společnosti (společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti) byly samostatně charakterizovány v první kapitole této práce.

Od 1. ledna 2014 nabývá účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který přináší četné změny v právní úpravě občanských sdružení. Další část textu o zakládání sportovních klubů je třeba rozlišit na dvě části, a to jednak na problematiku zakládání sportovních klubů před 1. lednem 2014, neboť tímto způsobem je většina klubů v České republice založena a pak na problematiku sportovních klubů po provedení nastolených změnách, která se týká sportovních klubů založených nově.

2.2.1 Občanská sdružení dle zákona č. 38/1990 Sb. o sdružování občanů

Založení sportovního klubu jako občanského sdružení není příliš složitou záležitostí. Občanská sdružení vznikají registrací. Návrh na registraci musí podat nejméně tři osoby, z nichž alespoň jedna musí být starší 18 let (tzv. přípravný výbor). Tento návrh podepisují všichni navrhovatelé na vznik občanského sdružení, kteří v něm uvedou svá jména a příjmení, rodná čísla a bydliště. Návrh musí dále obsahovat, kdo ze členů starší 18 let má právo jednat jménem ostatních. Jak by měl vypadat návrh na registraci stanov občanského sdružení je zobrazeno v Příloze A. K návrhu na registraci občanského sdružení musí být připojeny

stanovy ve dvojitým vyhotovení, v nichž musí být uvedeny některé povinné údaje. Kromě jiného jde především o název sdružení, sídlo sdružení, cíl činnosti sdružení, orgány sdružení či zásady hospodaření. Vzor stanov je obsahem Přílohy B.

Návrh na registraci se všemi patřičnými náležitostmi se podává ministerstvu vnitra České republiky. V případě že ministerstvo nezjistí důvod k odmítnutí registrace, provede do deseti dnů od zahájení řízení registraci. Následně zašle zpět jedno vyhotovení stanov s razítkem, že sdružení zaregistrovalo a s vyznačeným identifikačním číslem. Vznik sdružení, jeho název a sídlo oznámí ministerstvo do 7 dnů po registraci ČSÚ, který vede evidenci těchto sdružení. [34] Ke dni 30. 10. 2013 je v České republice registrováno 94 294 aktivních občanských sdružení. [4]

Následně si členové klubu zvolí svého předsedu či předsednictvo, které má právo za klub jednat. Další funkce klubu, které by měly být ustanoveny, ale které může vykonávat jedna a tatáž osoba jsou sekretář, tajemník a v neposlední řadě pokladník. „*Předsednictvo je vhodné volit v co nejmenším počtu členů, nejlépe podle přesně vymezených zodpovědností, stanovených na základě předpokládaných potřeb klubu (finance, sportovní činnost – organizační zajištění, společenské záležitosti apod.) a na základě kvalifikace, časových možností a odhodlání kandidátů pro plnění těchto potřeb.*“ [21]

2.2.2 Občanské spolky dle zákona 89/2012 Sb. občanský zákoník

Jak již bylo řečeno, 1. ledna 2014 nabývá účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který nově upravuje problematiku občanských sdružení respektive občanských spolků. Jde především o §214 až §302, které se této problematice týkají. Následuje výčet nejdůležitějších změn, které z nabytí účinnosti tohoto zákona vyplývají.

V souvislosti s tímto zákonem dochází ke zrušení zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, dle kterého byla občanská sdružení zřizována. Současně dochází ke změně označení „občanské sdružení“ na „spolek“. Nově se tedy všechna sdružení vzniklá dle zákona o sdružování občanů považují za spolky. Název spolku musí dále obsahovat toto označení a to buď v podobě „spolek“ nebo „zapsaný spolek“. Označení „zapsaný spolek“ lze nahradit zkratkou „z. s.“. Spolky musí přizpůsobit svůj název požadavkům do 2 let od nabytí účinnosti zákona, tedy do 1. ledna 2016.

Činnosti spolků se nově musí rozlišovat na činnosti hlavní a činnosti vedlejší. „*Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže.*“

Hospodářská činnost spočívající v podnikání či jiné výdělečné činnosti může být vykonávána jako vedlejší činnost spolku a to za podmínky, že je účel této činnosti v podpoře hlavní činnosti. [39]

Další výraznou změnou je upuštění od současného procesu registrace a oznamování změn stanov, což do této doby probíhalo prostřednictvím MVČR. Dochází k přijetí zákona č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob [41]. Dle tohoto zákona dochází k vytvoření tzv. spolkového rejstříku, který vede rejstříkový soud neboli krajský soud, v jehož obvodu je obecný soud spolku. Před rejstříkovým soudem nově probíhají všechna řízení týkající se zápisu či zápisu změn ve stanovách spolku.

2.2.3 Srovnání obchodní společnosti a občanského sdružení

Srovnáváme-li sportovní kluby fungující na bázi obchodních společností s kluby založenými jako občanská sdružení, nevýhody občanských sdružení lze spatřovat především v daňové oblasti a pak také v administrativní náročnosti vedení.

Nevýhoda občanských sdružení v daňové oblasti spočívá v omezenosti zahrnování výdajů do základu daně. Končí-li hlavní činnost organizace záporným hospodářským výsledkem, výdaje na tyto činnosti přesahují příjmy a při zahrnutí těchto výdajů do základu daně by docházelo ke snížení daňové povinnosti. Tento postup ale není v právní legislativě upravující daňové povinnosti povolen. Základ daně tak ovlivňují pouze ty hlavní činnosti organizace, které vykazují zisk. Vedle těchto ziskových hlavních činností dále vstupují příjmy a výdaje z vedlejších činností, jako je podnikání, pronájem majetku či reklamní činnost. V případě těchto činností bývají hospodářské výsledky ve většině případů kladné, což opět zvyšuje daňovou povinnost sportovního klubu založeného jako občanské sdružení. V případě sportovních klubů fungujících na bázi obchodních společností tento problém nevzniká, neboť obchodní společnosti nejsou povinny oddělovat hlavní a vedlejší činnosti a s nimi související příjmy a výdaje.

Druhá nevýhoda občanských sdružení oproti obchodním společnostem opět plyne z nutnosti rozdělování činností občanských sdružení na činnosti hlavní a vedlejší. V tomto případě je nutná evidence jednotlivých druhů příjmů a výdajů a to v souvislosti s tím, zda hospodářský výsledek vstupuje či nevstupuje do základu daně. „*Činnosti je nutno rozdělit na hlavní a vedlejší, hlavní činnosti pak dále na ziskové a ztrátové a následně je třeba vést oddělenou evidenci příjmů a výdajů související s každou jednotlivou činností*“. [27] Při větším počtu činností vzrůstají občanským sdružením administrativní náklady na zabezpečení této evidence.

I z výše zmíněných důvodů volí formu obchodních společností v posledních letech stále více sportovních klubů, ale i přes tento fakt stále valná většina sportovních klubů funguje na bázi občanských sdružení.

2.3 Management sportovního klubu

Význam pojmu management spočívá v latinském slovu „manus“, tj. ruka. Samotný pojem management se začal objevovat na začátku 20. století v americké angličtině a postupně zdomácněl také v ostatních jazycích. I v českém jazyce se vyskytuje spíše anglický termín management. Pokud však bývá pojem management do češtiny překládán, setkáváme se s termínem řízení. Překlad managementu jako „řízení“ může být značně nepřesný, neboť „to manage“, ze kterého pojem management vychází, neznamená pouze řídit, ale také zvládat, vědět si rady, dokázat něco či dobře hospodařit. [30] I přes tento fakt, budeme v následujícím textu chápat pojem řízení jako synonymum pojmu management.

Chceme-li vymežit pojem management, v odborné literatuře nalezneme celou řadu více či méně odlišných definic, které můžeme shrnout následovně. „*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.*“ [28]

Jak již bylo naznačeno, cíle a jednotlivé úkoly managementu realizují manažeři, což jsou lidé, kteří, chtějí-li dosahovat cílů organizace v měnícím se turbulentním prostředí, musí nejen spolupracovat s ostatními pracovníky, ale také pracovat prostřednictvím nich. To znamená, že manažeři musí znát a chápat organizaci jako celek aby mohli ovlivňovat její jednotlivé komponenty a prostřednictvím toho dosahovat požadovaných výstupů. Manažeři musí mít navíc informace o prostředí, v němž jejich organizace působí a musí identifikovat vnější síly, které jsou schopny ovlivňovat interní systémy a procesy organizace. [2]

Typické činnosti, které manažeři při své práci vykonávají, označujeme jako manažerské funkce. Stejně jako je nesčetné množství definic samotného managementu, tak i pohledy na členění manažerských funkcí se u jednotlivých teoretiků managementu odlišují. Odlišuje se nejen jejich obsahová náplň, ale také jejich počty. Počet manažerských funkcí se pohyboval od pěti, které identifikoval Fayol, až po devatenáct, přičemž tento počet stanovil a popsal Miner. Pro členění manažerských funkcí v oblasti sportu a sportovního managementu je nejvýstižnější členit manažerské funkce dle Koontze a Weihricha [3] na *plánování (planning)*, *organizování (organizing)*, *výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění*

(*staffing*), *vedení lidí (leading)*, *kontrolu (controlling)*.“ Aplikace jednotlivých manažerských funkcí na specifickou oblast sportovního managementu a činností sportovního manažera je znázorněna v následující Tabulce 1.

Tabulka 1: Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
Plánování	Strategický plán rozvoje sportovního klubu	Sponzorská činnost
Organizování	Využití výpočetní techniky při sportovních soutěžích. Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů.	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	Zdokonalování organizačních struktur sportovních klubů	Transfer hráčů a trenérů
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních klubech	Znalost uspořádání fungování norem vrcholových mezinárodních organizací
Kontrola	Ukazatele finanční kontroly	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv při transferech hráčů a trenérů

Zdroj: [3]

Posledním pojmem, který je v rámci této podkapitoly třeba objasnit, je samotný sportovní management, který lze chápat jako: „*způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování*“.
[3] Definování sportovního managementu si vynutila především snaha sportovních zařízení a ostatních organizací o efektivní využívání velkých finančních částek, které ve sportovním odvětví kolují. Vedle toho bylo třeba realizovat uplatňování komerčních zájmů v oblasti sportu a v neposlední řadě zabezpečit řešení specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.

V oblasti sportovního managementu patří k nejdůležitějším činnostem především řízení těch aktivit, které vedou k získávání finančních prostředků, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování sportovních klubů a ostatních sportovních organizací. Všechny činnosti sportovního managementu jsou zaměřeny na komplexní koordinaci sportovních klubů s cílem plnit sportovní cíle klubů, zajistit vhodné zázemí sportovcům, trenérům a dalším

zinteresaným stranám a v neposlední řadě k vytvoření co nejlepších podmínek potřebným k neustálému zlepšování výkonnosti sportovních klubů. [12]

V následující části textu budou podrobněji popsány jednotlivé výše vyjmenované manažerské funkce s aplikací na sportovní management a pak především v aplikaci na sportovní kluby v českém podnikatelském prostředí.

2.3.1 Plánování ve sportu

Plánování je klíčovou aktivitou všech organizací a nejinak je tomu v případě sportovních klubů. Tato činnost určuje budoucnost sportovních klubů a to bez ohledu na jejich konkrétní činnost, úroveň nebo velikost. Není podstatné, zda sportovní klub působí na národní, regionální či místní úrovni, vždy potřebuje plán, aby zajistil svou životaschopnost a mohl se dále rozvíjet.

Sportovní kluby do procesu plánování zapojují nejen členy předsednictva, samotné sportovce, trenéry, ale také správce sportovišť či rozhodčí. V neposlední řadě se tohoto procesu zúčastňují sponzoři, zástupci místní samosprávy či rodiče dětí. Zinteresanost všech těchto skupin do procesu plánování přináší větší zinteresanost do samotné činnosti sportovního klubu a lepší ztotožnění se s jejich cíli. [21] Průběh stanovování cílů sportovních klubů je nastíněn na Obrázku 2, kde jsou nejen jednotlivé cíle sportovních klubů, ale také jejich členění na cíle nadřazené a cíle operativní a kde je také vyjádřen ubývající strategický význam cílů.



Obrázek 2: Stanovení cílů sportovního klubu

Zdroj: [26]

Z obsahového hlediska můžeme cíle sportovních klubů rozdělit na tři skupiny a to na cíle sportovní, ekonomické a sociální. „Z hlediska realizovatelnosti strategických cílů SK je třeba brát v úvahu jejich vzájemnou provázanost s operativním řízením. Konkrétně to znamená sladit v časové ose dlouhodobé cíle s cíli střednědobými až po cíle krátkodobé.“ [3]

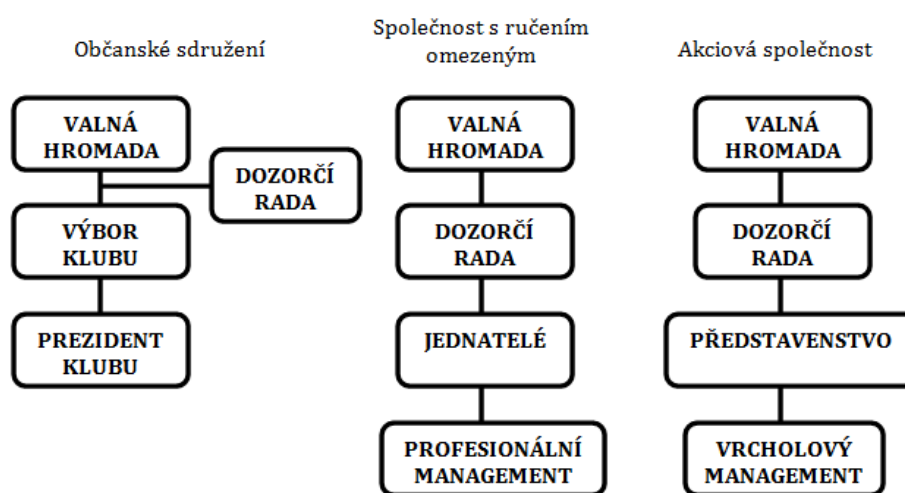
Mezi **sportovní cíle** dlouhodobého charakteru patří seberealizace, podpora zdraví a radost z pohybu a hry. K střednědobým cílům řadíme podporu výkonnostního sportu, podporu talentů, zlepšení kvality tréninku a cvičení, vzdělávání dle pedagogických zásad a odstraňování nedostatků sportovišť. Krátkodobé cíle sportovního charakteru jsou motivace k výkonu, motivace k provádění sportovní činnosti, přejímání nových sportovních odvětví, cílevědomé vyhledávání talentů, vzdělávání trenérů, motivace sportovců, zlepšování tréninkových a cvičebních podmínek, seznámení s pedagogickými základy a jejich využití. Dlouhodobým **ekonomickým cílem** sportovních klubů je jeho úspěšné ekonomické vedení. Střednědobým cílem v této oblasti je zlepšení řízení klubu, zlepšení finanční situace a nová a lepší image sportovního klubu pro veřejnost. Mezi krátkodobé cíle patří nový systém řízení v oblasti plánování, organizování a účetní evidence, dále pak získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků, přidělování rozpočtovaných prostředků podle cílů, zvýšení doplňkových finančních zdrojů, úsporná opatření, koncepce aktivního využívání médií a posílení reklamy. **Sociální cíl** dlouhodobého charakteru je podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu a spokojenost jeho členů. K střednědobým sociálními cílům sportovních klubů řadíme podporu poskytovaných společenských forem, hledání nových společenských forem a povzbuzování atmosféry porozumění. Krátkodobými cíli jsou zohlednění mezilidských vztahů, odstraňování egoismu, hledání v jiných klubech a jejich programech, dotazování členů, vlastní experimenty, identifikace se sportovním klubem a pak spolupůsobení při vytváření cílů. [3]

Díky plánování znají sportovní kluby svůj předchozí vývoj, dále pak současný stav a vědí, kam se chtějí ubírat a jaké k tomu potřebují prostředky. Jak již bylo řečeno, plánování jim umožňuje stanovit své hlavní cíle a podporuje zapojení svých členů do rozvoje sportovního klubu. Sportovní kluby dále přizpůsobují své činnosti aktuálním trendům okolního prostředí. Neméně důležitým aspektem plánování je zajistit sportovním klubům efektivní využívání svých interních zdrojů, a to především zdrojů lidských, materiálních a v neposlední řadě finančních.

2.3.2 Organizování ve sportu

Každá sportovní organizace si buduje svojí vlastní organizační strukturu, jejíž podoba se odvíjí především od zvolené právní formy. Základní schéma organizační struktury sportovních klubů tvoří vazba mezi členskou základnou a řídicím orgánem sportovního klubu, kterým je nejčastěji výbor sportovního klubu. Toto základní schéma se objevuje v klubech, které se neštěpí na jednotlivé oddíly a je tedy vhodné především pro malé sportovní kluby.

Zaměříme-li se na typologii sportovních organizací, v českém sportovním prostředí působí několik druhově i institucionálně rozdílných typů organizací. Vedle již zmíněných občanských sdružení a obchodních společností jde především o organizace s mezinárodním prvkem, rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy k zajišťování například vrcholového sportu, nadace a nadační fondy, zájmová sdružení právnických osob, anebo obecně prospěšné činnosti vzniklé za účelem poskytování obecně prospěšných služeb v oblasti tělovýchovy a sportu. Následující Obrázek 3 porovnává jednotlivé organizační struktury sportovních klubů v České republice, konkrétně schéma organizační struktury občanského sdružení, společnosti s ručením omezeným a schéma organizační struktury sportovního klubu fungujícího na bázi akciové společnosti.



Obrázek 3: Obecná schémata organizačních struktur sportovních klubů dle právních forem

Zdroj: [11]

Sportovní kluby se vedle běžných organizačních činností spojených s fungováním klubů zaměřují také na organizování různých sportovních akcí. Sportovní akci chápeme jako „jednorázovou sportovní událost, která může trvat od hodiny, až po několik dní, na které se uskutečňuje soutěž jednoho nebo více sportovních odvětví a probíhá většinou na jednom místě“. [26]

Fáze organizování sportovních akcí můžeme rozdělit do následujících kroků. V první fázi jde o rozhodnutí, zda zamýšlenou sportovní akci vůbec uspořádat, přičemž u mezinárodních akcí je tak třeba rozhodnout několik let dopředu, u menších akcí přibližně dva roky dopředu a u akce národního charakteru více jak rok dopředu. Následuje hledání místa v kalendáři a předběžné jednání se soutěžní komisí sportovního svazu. Tato fáze organizování sportovních akcí dále zahrnuje podání přihlášky do výběrového řízení, samotné výběrové řízení prováděné sportovním svazem a v kladném případě následuje oznámení o úspěšné

kandidatuře. Druhou fází můžeme nazvat fází přípravnou, která obvykle bývá fází nejrozsáhlejší a která zahrnuje rozsáhlé a různorodé činnosti. V první řadě je třeba ujasnit rozsah soutěže, počet kategorií a stanovit postupová kritéria v soutěži. Následuje oznámení o konání akce ve svazové termínové listině včetně stanovení termínů přihlášek a stanovení výše startovného. Přípravná fáze následně zahrnuje provedení předběžných objednávek na ubytování, upozornění místních stravovacích zařízení na pravděpodobně zvýšený výskyt zákazníků, zajištění dopravní obslužnosti, zajištění parkovacích ploch pro účastníky a v neposlední řadě vyřešení způsobu zajištění sportovců na místo konání akce od hotelů či z letiště. Dále je třeba sestavit pracovní tým pro organizaci akce, vypracovat podrobný pokyn pro účastníky akce a zveřejnění informací na klubových a svazových internetových stránkách. Třetí fáze zahrnuje samotné konání akce, kdy je vhodné uspořádat úvodní schůzi pro účastníky akce a následně po ukončení akce slavnostní vyhlášení výsledků a oficiální zakončení akce. Uzavření a ukončení akce bývá fází čtvrtou, tedy fází poslední. Tato část mimo jiné zahrnuje úklid prostorů, ve kterých se daná sportovní akce konala a odstranění případných škod, balení a odvoz pořadatelských zařízení a poděkování všem spolupracovníkům. Do této fáze spadá také uzavření účetnictví akce, konečné vyúčtování a vypracování závěrečné hodnotící zprávy o přípravě, průběhu a hospodaření celé sportovní akce. Tento poslední krok má podstatný význam především u sportovních akcí, na jejich financování se podílí dotace z veřejných rozpočtů či sponzorské příspěvky velkých firem. [26]

2.3.3 Řízení lidských zdrojů a vedení lidí ve sportovním prostředí

Stejně jako v jiných oblastech podnikání i ve sportovním managementu podléhá řízení lidských zdrojů obecným principům personalistiky. Problematika výběru a řízení lidí bývá v oblasti sportu poměrně složitá, neboť toto prostředí s sebou nese poměrně značnou členskou migraci, kdy dochází k častým výměnám sportovců a jejich přechodu do jiného sportovního klubu, a pak také fluktuaci, kdy dochází k tomu, že členové klubu opouštějí sportovní prostředí definitivně.

Samotné sportovce můžeme rozdělit do tří základních skupin, a to na profesionální sportovce, amatéry a neamatéry, kdy amatéři provozují sportovní činnost bez nároku na odměnu a neamatéři jsou sice motivováni určitou finanční odměnou, ale tato odměna není jejich jediným zdrojem obživy, čímž se liší právě od profesionálních sportovců. Ve sportovním prostředí bývá velice častá hostující činnost, přičemž tyto sportovce sice nejsou členy konkrétního sportovního klubu, ale reprezentují ho a vystupují pod jeho jménem. Dále do složitých cest personalistiky sportovních klubů spadají trenéři a rozhodčí. Trenéři

mohou být stejně jako samotní sportovci buď dobrovolnými, nebo profesionálními členy sportovních klubů.

Aby mohly sportovní kluby plnit své sportovní cíle, musí mimo jiné disponovat kádrem kvalitních sportovců, přičemž v profesionálním sportu do výběru konkrétních sportovců nemluví pouze management klubu, ale v mnohých případech také sponzoři sportovních klubů. Jednou z hlavních odlišností personalistiky sportovních klubů od ostatních oblastí podnikání je draftování a dále pak záležitosti okolo transferů nejen sportovců, ale také trenérů. Chtějí-li sportovní kluby dosahovat stanovených sportovních cílů a tím dosáhnout konkurenční výhody, musí ovládat celou filosofii týkající se výběru a řízení lidí. [10]

2.3.4 Kontrolování

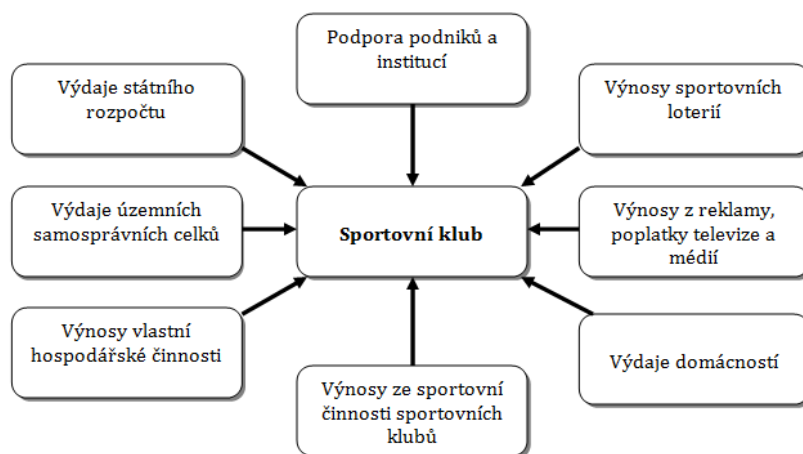
„Každý subjekt, sportovní organizace nevyjímaje, potřebuje znát ke svým rozhodnutím svoje majetkové a finanční poměry v minulosti, jejich srovnání v čase a prostoru, stejně jako svoji současnou situaci a pravděpodobné důsledky svých rozhodnutí na budoucí majetkovou a finanční situaci.“ [10] Jednou z velmi často využívaných kontrolních technik sportovních klubů, a to jak v minulosti, tak v současnosti, jsou rozpočty. Důvodů využívání rozpočtů jako nástrojů ekonomického řízení a kontroly je několik. Především je to možnost libovolné úpravy podoby a věcné náplně rozpočtových položek i rozpočtů jako celku, což sportovním klubům značně ulehčuje jejich kontrolní činnost. Na druhou stranu tento postup nezbavuje sportovní kluby povinnosti vést účetnictví.

Již několikrát bylo řečeno, že existují sportovní kluby, které fungují na bázi obchodních společností a pak sportovní kluby fungující na principech občanských sdružení, z čehož plynou rozdíly i v oblasti kontrolování. Kontrolním orgánem akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným je dle obchodního zákoníku dozorčí rada, která, mimo jiné, prosazuje strategické záměry členů obchodních společností, nahlíží do obchodních a účetních knih, přezkoumává účetní závěrky a podává zprávy valné hromadě. V případě občanských sdružení nese oprávnění kontrolovat všechny účetní a finanční operace, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě opět dozorčí rada, ale v tomto případě členové dozorčí rady představují nezávislou kontrolu, neboť jsou voleni valnou hromadou pro svou specifickou funkci. Tato dozorčí rada sportovních klubů se nazývá revizoři účtů a kontroluje dodržování platných předpisů směrnic, provádí prověrku plnění schváleného rozpočtu, má právo kontroly tělovýchovných zařízení a má právo kontroly rozhodnutí vedení sportovního klubu.

Kontrolní orgán sportovních organizací vypracovává zprávy kontrolního orgánu, které obsahují údaje o jednáních kontrolního orgánu za uplynulé období, dále pak výčty provedených kontrol, závěry z kontrolních činností a navrhovaná opatření. Tyto zprávy obsahují také údaje o projednávaných sporech a přestupcích členů, jako výsledek činnosti disciplinární a arbitrážní komise. V neposlední řadě nesmí chybět vyjádření kontrolního orgánu k činnosti sportovní organizace za plynulé období a vyjádření k hospodaření sportovní organizace. Aby byla dodržena zásada nezávislé činnosti kontrolního orgánu sportovního klubu, valná hromada bere zprávu kontrolního orgánu na vědomí bez možnosti jakýchkoliv zásahů do textu či jeho pozměňování.

2.4 Financování sportovních klubů v České republice

Disponibilní fond sportovních klubů je vytvářen **vícezdrojovým systémem**. Tento systém je zobrazen na Obrázku 4, přičemž poměr jednotlivých zdrojů je ovlivněn úrovní prováděného sportu. Zaměříme-li se na sport pro všechny, jak byl v jedné z předchozích kapitol definován, tak v tomto případě zde dominantní roli mají především výdaje domácností, výdaje místních rozpočtů a pak také výdaje centrálního státního rozpočtu. U vrcholových sportů hrají hlavní roli poplatky televize, příjem z reklamy a podpora velkých podniků neboli sponzorství.



Obrázek 4: Disponibilní fond sportovního klubu

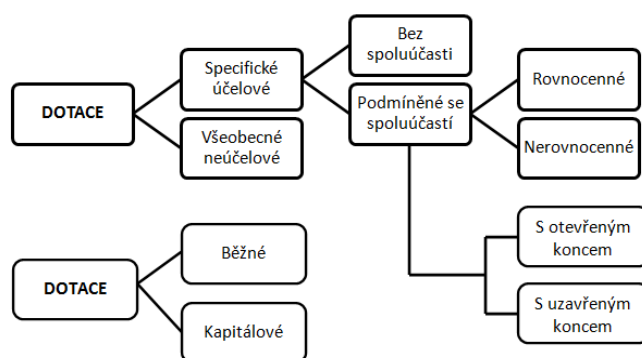
Zdroj: [27]

Problematika získávání finančních prostředků potřebných pro úspěšný a zdárný chod sportovních klubů, je jednou z nejdůležitějších činností současného managementu sportovních klubů a organizací. Cest, kterými finanční prostředky pro sportovní kluby zajistit, je celá řada. Jde především o zdroje z veřejných rozpočtů, dále pak o prostředky ze zdrojů ČSTV, příjmy z členských příspěvků a v neposlední řadě finanční prostředky plynoucí z výtěžných činností sportovních organizací.

2.4.1 Financování sportu z veřejných rozpočtů

Většina evropských zemí včetně České republiky podporuje sport finančně, a to jak z úrovně ústřední vlády, tak i z úrovně krajských a místních samospráv. Mechanismus rozhodování o financování sportu je do značné míry ovlivněn politickým vlivem, který je doplněn vlivem expertů a poradních komisí. Ústředním bodem financování sportu je programová dotační politika, přičemž termín dotace je dnes nahrazován pojmem grant. Existuje rozličná typologie dotací.

V základním členění můžeme dotace rozlišit na účelové neboli specifické a neúčelové. Účelové dotace jsou poskytovány na předem stanovený účel, přičemž příjemce je zodpovědný za jejich využití právě k danému účelu. Účelové dotace dále dělíme na ty, které vyžadují od příjemců spoluúčast na financování, tzv. matching grants, a na ty, které jsou bez spoluúčasti, tzv. lump-sum grants. V případě dotací bez spoluúčasti poskytne poskytovatel příjemci dotaci a to bez ohledu na to, jestli příjemce vynaloží i své finanční prostředky. Má-li dotace formu procentního podílu na celkové vynaložené částce, pak jde právě o dotace se spoluúčastí. Jinými slovy lze říci, že na každou korunu získané dotace musí být vynaložena stanovená suma z rozpočtu příjemce. V tomto smyslu rozlišujeme rovnocenné podmíněné účelové dotace a nerovnocenné podmíněné účelové dotace. O rovnocennou podmíněnou účelovou dotaci jde v případě, kdy je pevně stanoven rovnocenný podíl vlastních příjmů a příjmů z dotace na financování konkrétního účelu. V případě, kdy je částka vyplacena formou dotace stanovena fixně, bez ohledu na to, kolik vlastních zdrojů příjemce vynaloží, jde o nerovnocenné podmíněné účelové dotace. Rovnocenné dotace bývají někdy nazývány jako dotace otevřené, nerovnocenné dotace jako dotace uzavřené. Neúčelové dotace nejsou povinně vynakládány na konkrétní účel, jejich poskytování není podmíněno spoluúčastí a rozhodování o nich je plně v kompetenci samotného příjemce. Jednotlivé typy dotací jsou znázorněny na Obrázku 5.



Obrázek 5: Typologie dotací

Zdroj: [27]

Podle způsobu, jakým příjemce dotace získává, můžeme dotace dělit na nárokové a nenárokové. Má-li příjemce na dotaci nárok, mluvíme o dotacích nárokových. V případech, kdy příjemce musí o dotace žádat a musí splňovat určitá kritéria, což znamená, že nemá na ně automaticky nárok, jde o dotace nenárokové. Rozsah jednotlivých dotačních programů je omezen a nelze tedy předpokládat, že každá ze žádostí o dotace bude uspokojena. [27]

Dotace ze státního rozpočtu

Výpomoc sportu ze strany vlády České republiky je uplatňována prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu. Občanská sdružení mají možnost ze státních rozpočtů získat dva typy účelových nenárokových dotací. Jde o neinvestiční dotace a investiční dotace.

Realizace státní podpory v oblasti sportu je řešena prostřednictvím několika každoročně vyhlášených programů. *„Programy jsou veřejně vyhlášovány v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, a s usnesením vlády ze dne 1. února 2010 č. 92 o Zásadách vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy.“* [24] Předběžný návrh finančního objemu na podporu sportu pro rok 2014 je stanoven na 2 982 784 000 Kč a bude realizován v několika následujících programech.

V první fázi se podpora činnosti v oblasti sportu rozděluje na dotace neinvestiční a dotace investiční. **Neinvestiční dotace** jsou dále rozděleny na dva výdajové okruhy, a to na okruh „Sportovní reprezentace“ a okruh „Všeobecná sportovní činnost“. Výdajový okruh „Sportovní reprezentace“ zahrnuje tři programy: Program I - Sportovní reprezentace České republiky, Program II - Sportovně talentovaná mládež a program Podpora Resortních sportovních center. Výdajový okruh „Všeobecná sportovní činnost“ zahrnuje Program III - Všeobecná sportovní činnost, Program IV - Údržba a provoz sportovních zařízení a Program V - Organizace sportu.

Program I zahrnuje podporu sportovní přípravy reprezentantů v kategoriích dospělých i juniorů. Tento program dále podporuje jejich účast na vrcholových mezinárodních soutěžích, zejména na Olympijských či Paralympijských hrách a na mistrovství Evropy či světa. Tato pomoc je realizována prostřednictvím vybraných sportovních svazů, které jsou zařazeny do systému státní sportovní reprezentace. V rámci Programu II se finanční prostředky rozdělují mezi Sportovní centra mládeže (dále jen „SCM“), která jsou zaměřena na sportovní přípravu talentů dorostenecké a juniorské kategorie, a mezi Sportovní střediska (dále jen „SpS“), která jsou zaměřena na přípravu talentů ve věku 6 až 15 let. Program III se obsahově zaměřuje jednak na oblast volnočasového, školního a univerzitního sportu, kdy podporuje

pravidelnou sportovní činnost žáků školních a univerzitních sportovních klubů ve věkové kategorii 6 - 26 let a jednak na podporu zdravotně postižených sportovců. Program IV zahrnuje podporu udržování a provozování sportovních zařízení, podporu udržování technických prostředků, strojů a zařízení sloužících ke sportovní činnosti a dále pak podporu udržování a provozování sportovních zařízení sloužících přípravě reprezentantů a sportovních talentů. Podpora Programu V je zaměřena na plnění sportovní, organizační a obsahové činnosti nestátních neziskových organizací.

Investiční dotace zahrnují jeden výdajový okruh, který nese stejný název jako jeden z výdajových okruhů neinvestičních dotací, a to výdajový okruh „Všeobecná sportovní činnost“. Tento výdajový okruh zahrnuje program 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu, který se rozděluje na Subtitul 133512 – Podpora materiálně technické základny sportovních organizací a Subtitul 133513 – Podpora materiálně technické základny sportovní reprezentace. [24]

Pro jednotlivé dotační programy jsou podrobně stanoveny popisy činností a jsou pro ně také stanoveny objemové limity v korunách. Grantová politika je realizována prostřednictvím žádostí jednotlivých sportovních subjektů, které jsou průběžně vyhodnocovány a předkládány expertním komisím k posouzení. Podmínky, které musí být splněny, jsou přístupné na internetových stránkách MŠMT České republiky, v jehož kompetenci je také závěrečné schvalování dotační podpory pro jednotlivé ekonomické subjekty. [18]

Dotace z krajských rozpočtů

Na úrovni krajů je poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu v kompetenci výborů pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, přičemž rady krajů rozhodují o poskytnutí dotace občanským sdružením působícím ve sportu a tělovýchově na jeden kalendářní rok.

V rámci Královéhradeckého kraje jsou v dotační oblasti „Sport a tělovýchova 2014“ pro rok 2014 vyhlášeny následující dotační programy: pohybová gramotnost, pořádání významných sportovních akcí mládeže, pořádání masových tělovýchovných a sportovních soutěží typu „sport pro všechny“, činnost sportovních středisek, sportovních center mládeže a středních škol s rozšířenou sportovní činností, podpora krajských reprezentačních výběrů mládeže a reprezentace na republikových, evropských a celosvětových soutěžích, celoroční pravidelná sportovní činnost mládeže a osob se zdravotním postižením, vzdělávání trenérů, rozhodčích a cvičitelů a podpora vrcholového a výkonnostního sportu. [23]

Dotace z rozpočtů měst či obcí

Tento typ rozpočtu je svým charakterem nejbližší sportovním organizacím na úrovni sportovních klubů, neboť rozpočet obce se pro sportovní organizace může stát významným finančním zdrojem. „*Ač je rozpočet obce nejbližším a nejdostupnějším zdrojem pro sportovní organizace, je třeba respektovat, že žádný právní předpis neukládá obci konkrétní povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území.*“ [11] Úkolem sportovních manažerů je přesvědčit obecní orgány, aby do tělovýchovy a sportu investovali, neboť jde sice o investice dlouholeté, ale na druhou stranu velmi významné, o to víc, týkají-li se dětí a mládeže.

2.4.2 Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace

V této fázi je třeba se opět vrátit k pojmu podnikání a jeho charakteristickým rysům soustavnosti, samostatnosti, provozování činnosti vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosahování zisku. Nyní je třeba tyto znaky aplikovat na problematiku sportovní oblasti. Všechny tyto vymezené znaky jsou důležité také pro výdělečné činnosti v rámci sportovních organizací. Největší problém bývá s naplněním posledního znaku podnikání, a to dosahování zisku, neboť sportovní organizace fungují na neziskové bázi, jsou založeny za jiným účelem, než je dosahování zisku. Výdělečnou činností chtějí sportovní organizace dosáhnout finanční soběstačnosti a snaží se o to, aby byly co nejméně závislé na dotacích z veřejných rozpočtů. A právě z těchto důvodů, kvůli své podnikatelské činnosti a finanční nezávislosti, stále více sportovních občasných sdružení vytváří obchodní společnosti, přičemž, jak již bylo řečeno, v oblasti sportu jde především o společnosti s ručením omezeným a o akciové společnosti.

Mezi nejčastější typy podnikatelských činností sportovních organizací patří reklamní služby, pronájmy a nájemní smlouvy, prodej občerstvení, pořádání akcí zábavného charakteru, poskytování hostinských a poradenských služeb, prodej sportovního zboží a služeb či poskytování služeb v oblasti regenerace. [11]

2.4.3 Další možnosti získávání financí ve sportu

Samostatnou kapitolou finančních zdrojů sportovních klubů tvoří sponzorské příspěvky neboli tzv. **sponzoring**. „*Sponzoring je obchodní vztah mezi poskytovatelem prostředků, zdrojů či služeb a jednotlivcem, sportovní akcí či organizací, která nabízí práva poskytovateli, které mohou být využity ke komerční výhodě.*“ [26] Sponzorství ve sportu může nabývat nejrůznějších forem a podob. Dle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvků rozlišujeme

titulární sponzory, kdy je sponzorující firma spojená s názvem sponzorované aktivity, dále pak spolu sponzory, kdy existuje několik sponzorů a všichni tito sponzoři mají podobná práva za podobnou cenu, a v neposlední řadě sponzory, kdy tato sponzorská firma raději dodává určité hotové výrobky, než peníze. Podle typu sponzora rozlišujeme dvě skupiny, a to na sponzory, kteří jsou se sportem těsně spojeni prostřednictvím kategorie nabízených produktů a služeb, a na sponzory, kteří nemají bezprostřední vztah ke sportu a využívají ho čistě jako marketingový nástroj. Podle specializace sponzorství na určitý druh sportu či konkrétní sportovní klub rozlišujeme sponzorství jednostranné a mnohostranné. Poslední členění, které zde bude uvedeno, je rozdělení sponzorů podle objektu sponzorství, kde rozlišujeme čtyři skupiny. První skupinou je sponzorství jednotlivců, které je rozšířeno především

u vrcholových sportovců. V tomto případě sportovec dostává finanční podporu i materiální pomoc, přičemž jeho osobnost zde vyjadřuje záruku kvality a úspěchu určitého výrobku či služeb podniku. Druhou skupinu tvoří sponzoring sportovních kolektivů, který je nejrozšířenější u kolektivních sportů jako je fotbal, hokej či basketbal, kdy finanční podporu a materiální pomoc dostává celé družstvo, které je zárukou kvality pro sponzora. Dalším typem je sponzorství sportovních akcí. Tento typ sponzoringu je velice populární a pro sponzory lákavý, což dokazuje fakt, že v dnešní době většina sportovních akcí je spojena se jménem určitého sponzora. Příkladem může být Volvo Cup v golfu, Eurocard Classic v tenise či McDonald Cup v basketbale. V těchto případech sponzor uhradí veškeré náklady spojené s konáním sportovní akce. Posledním skupinou je sponzoring sportovních institucí, neboli svazů, federací a také klubů. V tomto případě dostane podporu celý klub, což umožňuje postarat se i tolik potřebnou výchovu mládeže v oblasti sportu.

Sponzoring bývá často chybně interpretován jako sponzorský dar, což je interpretace zcela nesprávná, neboť sponzoring se vyznačuje oboustrannou spoluprací mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzorovi by měl sponzoring sloužit k získání určité komerční výhody před konkurencí. Oproti tomu dárci poskytuje podporu pouze ze své vůle a vlastního přesvědčení, a neočekává žádnou protihodnotu od obdarovaného. [26]

Z výzkumů prováděných mezi manažery sportovních klubů vyplývá, že více než polovina (53,9 %) sportovních klubů v českém podnikatelském prostředí spolupracuje s menšími sponzory, většinou s příbuznými sportovci reprezentující daný sportovní klub, 29,6 % sportovních klubů má jednoho hlavního sponzora a několik menších, 10,7 % sportovních klubů má maximálně dva sponzory a 5,8 % sportovních klubů nespolečně spolupracuje s žádným sponzorem. [12]

ZÁVĚR

Svět sportu je jedním velkým, ne zcela probádaným tajemstvím. Vydat se touto cestou a věnovat se sportu ať již jako aktivní vrcholový sportovec, trenér, zaměstnanec, manažer či majitel sportovního klubu, vyžaduje nutnou dávku energie a také odvahy. Ke spoustě dřiny, zmiňované energii a odvaze je třeba přidat vytrvalou snahu, pokoru a odbourat strach z porážek. Pouze poté může člověk snášet útrapy tohoto tajemného a nevyzpytatelného světa.

Stejně jako v životě, ani ve sportu člověk nikdy neví, co přinese následující den a ve sportu je to snad ještě více příznačné. Zde je hranice mezi úspěchem a neúspěchem snad ještě tenčí, než v jiných oblastech lidského života. Jeden den může být sportovec na vrcholu, těšit se oblibě fanoušků, vydělávat sobě i svému klubu milióny. Druhý den se může zranit, může mu poklesnout forma, může ztratit motivaci. A z vrcholu je velice rychlá cesta na dno, fanoušci si najdou jiného sportovce, sponzoři si najdou jiný objekt svého zájmu. Neexistuje snad jiná věta, která by princip sportu vystihovala lépe, než když o například hokejovém týmu v případě výhry řekneme „my jsme vyhráli“, ale v případě prohry, „oni prohráli“. Stejně tak je tomu v případě trenérů, kdy jejich úspěch či neúspěch je plně odvozen od úspěchu či neúspěchu sportovce či sportovců a nejinak je tomu v případě sportovních klubů. Jeden den se mohou těšit z kvalitních výsledků svých sportovců, přízni sponzorů, přízni široké veřejnosti. Druhý den může být všemu jinak. Sportovci a trenéři mohou jít za lepšími podmínkami, sponzor začne investovat své prostředky jinam a veřejnost, ta přeci nebude sledovat a podporovat klub, který nedosahuje žádných výsledků. A tímto se opět dostáváme k paralele mezi podnikáním v oblasti sportu s ostatními obory podnikatelského prostředí.

Tato diplomová práce pojednávala o sportovním klubu TENIS-CENTRUM DTJ HK, o jeho založení, o jeho historii, o jeho řízení. Pojednávala o minulosti, současnosti i budoucnosti. Na minulosti se již nic změnit nedá, co přinese budoucnost, se dá jen odhadovat. Tento sportovní klub se za poměrně krátkou dobu své existence vypracoval na jeden z největších a nejúspěšnějších tenisových klubů v rámci Východočeského oblastního tenisového svazu, disponuje jednou z největších tenisových škol v této oblasti a úspěšně se mu podařilo zapracovat do svých aktivit program podporující výchovu závodních hráčů, což se odráží i ve sportovních výsledcích jeho členů. Stal se klubem, kde chtějí hrát nejlepší tenisté daného regionu. Chce-li se ale dostat mezi nejlepší tenisové kluby na celorepublikové úrovni, má před sebou stále dlouhou cestu a záleží jen na něm, zda a do jaké míry využije svého potenciálu a s jakou vervou bude dále čelit překážkám, které jsou na cestě, kterou se vydal, položeny.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRODSKÝ, Z., STRÍTESKÁ, M. *Malé a střední podnikání: distanční opora*. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7395-346-1.
- [2] COOK, W. C., HUNSAKER, P. L. *Management and organizational behavior*. 3rd edition. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, c2001, vii. 608 p. ISBN 0-07-239662-8.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 226 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] ČSÚ. Organizační statistika. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, © 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/organizacni_statistika>.
- [5] Český tenisový svaz [online]. Praha: Český tenisový svaz, © 2013 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <www.cztenis.cz>.
- [6] ČTS. Klasifikační řád tenisu. *Český tenisový svaz* [online]. Praha: Český tenisový svaz, © 2013 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.cztenis.cz/docs/klasifikacni_rad.pdf>.
- [7] ČTS. Přestupní řád. *Český tenisový svaz* [online]. Praha: Český tenisový svaz, © 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.cztenis.cz/docs/prestupni_rad.pdf>.
- [8] ČTS. Stanovy Českého tenisového svazu. *Český tenisový svaz* [online]. Praha: Český tenisový svaz, © 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.cztenis.cz/docs/stanovy_2010.pdf>.
- [9] DEMETROVIČ, E. *Encyklopedie tělesné kultury P-Ž*. 1. Vydání. Praha: Olympia, 1988. 382 s. ISBN 80-70960-46-9.
- [10] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [11] DURDOVÁ, I. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2004. 92 s. ISBN 80-7329-075-8.
- [12] DURDOVÁ, I. *The Issue of the Current Sport Management in the Czech Republic*. *Ekonomika a management* [online]. 2012, č. 3 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/eam/176>>.
- [13] DVOŘÁK, T. *Veřejná obchodní společnost*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 323 s. ISBN 80-863-9561-8.
- [14] DVOŘÁK, T. *Společnost s ručením omezeným*. 3. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2008. 454 s. ISBN 978-80-7357-344-7.

- [15] European Commission. *White paper on sport & commission staff working document "background and context"* [online]. © 2007, last revision 7th of February 2013. [cit. 2013-06-15] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/sport/white-paper/the-2007-white-paper-onsport_en.htm>.
- [16] FRKOVÁ, J. *Malé a střední podnikání (MSP) v ČR po vstupu do EU - hrozby a příležitosti: Small and medium-sized enterprising (SMEs) in the Czech Republic after accession to the EU - threats and opportunities*. Praha: České vysoké učení technické, 2006, 28 s. ISBN 80-010-3627-8.
- [17] HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- [18] HODANĚ, B., HOBZA, V. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 214 s. ISBN 978-80-244-2658-7.
- [19] HRDÝ, M.; HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [20] KOLÁŘOVÁ, M. *Velká kniha pro podnikání*. 2. vydání. Olomouc: Agentura Rubico, s. r. o., 2013. 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [21] KOVÁŘ, D. *Moderní sportovní klub – řízení a administrativa SK a TJ*. Praha: Olympia, a.s., 2011. 48 s. ISBN 978-80-7376-315-2.
- [22] KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [23] Královéhradecký kraj. *Krajské dotační programy. Dotační portál Krajského úřadu Královéhradeckého kraje* [online]. Hradec Králové, © 2010 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <<http://dotace.kr-kralovehradecky.cz/Modules/DOTIS/Pages/Public/GrantPrograms.aspx>>.
- [24] MŠMT. *Státní podpora sportu pro rok 2014. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, © 2013 – 2014 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2014>>.
- [25] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-807-3800-710.
- [26] NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly III. Sport v manažerské praxi, marketing, sportovní akce, zdravotnická pomoc*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010. 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1.
- [27] NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [28] SIEGL, M., BRODSKÝ, Z. *Management – 1. díl*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 89 s. ISBN 80-7194-680-X.

- [29] TENIS-CENTRUM DTJ HK [online]. Hradec Králové: TENIS-CENTRUM DTJ HK, © 2013-2014 [cit 2014-02-14]. Dostupné z: <<http://www.teniscentrumhk.cz/>>.
- [30] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [31] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [32] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [33] VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 276 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [34] Zákon č. 38/1990 Sb. ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů. In: Sbíрка zákonů Československá federativní republika. 1990, částka 19, str. 366-369. ISSN 1211-1244.
- [35] Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991, o živnostenském podnikání. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991, částka 87, str. 2122-2160. ISSN 1211-1244.
- [36] Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991, částka 98, str. 2474-2565. ISSN 1211-1244.
- [37] Zákon č. 43/2010 Sb., Úplné znění zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, jak vyplývá z posledních změn. 2010, částka 16, str. 530-576. ISSN 1211-1244.
- [38] Zákon č. 183/2010 Sb. ze dne 18. května 2010 o podpoře sportu, kterým se mění zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2010, částka 64, str. 2178-2179. ISSN 1211-1244.
- [39] Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 33, str. 1026-1365. ISSN 1211-1244.
- [40] Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 34, str. 1370-1488. ISSN 1211-1244.
- [41] Zákon č. 304/2013 Sb. ze dne 12. září 2013 o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2013, částka 116, str. 3501-3522. ISSN 1211-1244.
- [42] Zdroj dat pocházejících z interních informací sportovního klubu TENIS-CENTRUM DTJ HK.
- [43] ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 196 s. ISBN 978-808-7255-193.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Návrh na registraci stanov občanského sdružení
Příloha B	Vzor stanov sportovního klubu
Příloha C	Ceník zimní sezóny 2013/2014
Příloha D	Ceník jarní a letní sezóny 2014
Příloha E	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – mladší žáci
Příloha F	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – mladší žákyně
Příloha G	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – starší žáci
Příloha H	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – starší žákyně
Příloha I	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – dorostenci
Příloha J	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – dorostenky
Příloha K	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – muži
Příloha L	Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH – ženy
Příloha M	SWOT analýza – silné a slabé stránky
Příloha N	SWOT analýza – příležitosti a hrozby

Příloha A – Návrh na registraci stanov občanského sdružení

Ministerstvo vnitra ČR
Úsek sdružování
Nám. Hrdinů 3
140 21 Praha 4

Věc: **Návrh na registraci stanov občanského sdružení.**

Navrhujeme registraci tělovýchovné jednoty (sportovního klubu)

_____ **Celý název TJ (SK)** _____

se sídlem _____,

kteřá byla ustavena na ustavující valné hromadě dne _____.

Členové přípravného výboru TJ (SK) _____

zmocňují _____ k jednání jejich jménem.

Za přípravný výbor:

1. _____

Jméno a příjmení

_____ **bydliště** _____

_____ **PSC** _____

_____ **datum narození** _____

_____ **podpis** _____

2. _____

Jméno a příjmení

_____ **bydliště** _____

_____ **PSC** _____

_____ **datum narození** _____

_____ **podpis** _____

3. _____

Jméno a příjmení

_____ **bydliště** _____

_____ **PSC** _____

_____ **datum narození** _____

_____ **podpis** _____

V _____

dne _____

Příloha B – Vzor stanov sportovního klubu

STANOVY sportovního klubu

I. Základní ustanovení

1. Sportovní klub _____, (dále jen „SK“) je dobrovolným sdružením fyzických osob provozující tělovýchovu, sport, turistiku a osvětovou činnost (pro případ, že členy SK mohou být i samostatné právnické osoby je třeba výslovně uvést, že SK je *sdružením fyzických a právnických osob*).

2. Sídlem SK je _____
(přesná adresa tedy ulice, čp., město/obec, PSČ).

II. Poslání a cíle

1. Základním posláním SK je:

- a) organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,
- b) vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže,
- c) vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, a to zejména vlastní činností,
- d) budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,
- e) vést své členy a ostatní účastníky tělovýchovného procesu v SK k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel, umožnit jim širokou informovanost v oblasti tělesné kultury a kultury vůbec,
- f) hájit zájmy členů tělovýchovné jednoty (sportovního klubu), za tím účelem spolupracovat s orgány obce, s ostatními organizacemi (např. ČSTV, sportovními svazy apod.) i jednotlivci,
- g) dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v obci (městě), zejména formou veřejně prospěšných prací, organizační a osvětovou činností.

III. Orgány SK

1. Orgány SK jsou:

- a) valná hromada,
- b) výkonný výbor,
- c) revizní komise.

2. Nejvyšším orgánem SK je valná hromada složená ze všech členů SK.

3. Valná hromada zejména:

- a) rozhoduje o zániku SK a v tomto případě současně i o majetkovém vypořádání,
- b) rozhoduje o názvu, sídle a symbolice SK,
- c) rozhoduje o přijetí a změnách stanov SK,
- d) volí výkonný výbor a revizní komisi; funkční období volených členů výkonného výboru a revizní komise je čtyřleté,
- e) rozhoduje o ustavení nového oddílu,

- f) rozhoduje o rozpuštění oddílu (odboru) nebo organizace v případě, že jejich činnost je v rozporu se zákonem,
- g) schvaluje a projednává zprávu o hospodaření a majetku SK, schvaluje rozpočet výkonného výboru a příspěvky oddílům (odborům),
- h) stanoví hlavní směry činnosti SK pro příští období,
- i) schvaluje a vydává organizační řád a další interní předpisy, ve kterých upraví vztahy SK.

4. Valná hromada je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny všech delegátů s hlasem rozhodujícím. K platnosti usnesení valné hromady je zapotřebí souhlasu aspoň 3/5 většiny přítomných, pokud valná hromada nerozhodne jinak.

V případě, že půl hodiny po plánovaném zahájení není přítomna nadpoloviční většina delegátů s hlasem rozhodujícím, je valná hromada usnášeníschopná v počtu přítomných. Valnou hromadu svolává předseda SK.

5. Výkonným orgánem valné hromady je výkonný výbor. Výkonný výbor zabezpečuje plnění úkolů SK v období mezi jednotlivými valnými hromadami. Rozhoduje ve všech věcech, pokud nejsou ve výlučné pravomoci valné hromady, přičemž valná hromada si může vyhradit rozhodnutí v dalších otázkách.

6. Výkonný výbor má počet členů stanovený zpravidla podle velikosti členské základny na každé valné hromadě. Vždy však má předsedu, tajemníka a hospodáře. Počet členů výkonného výboru musí být lichý. Předseda svolává výkonný výbor podle potřeby, nejméně však jednou za měsíc.

7. Výkonný výbor zejména:

- a) zabezpečuje plnění usnesení valné hromady,
- b) organizuje a řídí činnost SK,
- c) připravuje podklady pro valnou hromadu, a to zejména k rozpočtu, hlavním směrům činnosti, k rozdělení dotací a příspěvků od státu, ČSTV, jiných organizací a fyzických osob,
- d) dbá o hospodárné využívání a údržbu majetku SK,
- e) spolupracuje se sportovními svazy,
- f) zajišťuje operativní spolupráci s místními orgány obcí, s podniky, ostatními TJ, jinými organizacemi a fyzickými osobami,
- g) k zabezpečení činnosti SK vytváří profesionální aparát v nezbytně nutném rozsahu.

Výkonný výbor je schopen se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. K platnosti usnesení výkonného výboru je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných.

8. Revizní komise provádí revizi hospodaření výkonného výboru. Počet jejích členů a její statut schvaluje valná hromada.

IV. Společné zásady členství

1. Členem SK se může stát na základě své svobodné vůle každá fyzická osoba, která souhlasí s posláním SK. O přijetí za člena rozhoduje výkonný výbor, který stanoví podmínky pro vstup členů, a to podle obecných zásad členství schválených valnou hromadou.

2. Výši členských příspěvků stanoví výkonný výbor.

3. Registraci členů, otázku členských průkazů apod. upraví valná hromada svým interním předpisem.

V. Práva a povinnosti členů

1. Základní **práva** řádných členů SK jsou:

- a) účastnit se dle svých zájmů, schopností a možností sportovního, tělovýchovného, kulturního a společenského života, jak v rámci svého oddílu (*působí-li v SK*), tak v rámci SK jako celku a to za podmínek Stanov SK a v případě účasti v soutěžích českých sportovních svazů, též podmínek jejich soutěžních řádů, pokud byly v SK závazně přijaty,
- b) účastnit se všech akcí, školení a seminářů, které podle povahy svého zaměření umožňují odborný a výkonnostní růst, s právem podílet se na všech výhodách, které z členství vyplývají,
- c) uplatňovat své vlastní názory, návrhy i kritiku a to podle povahy buď přímo anebo prostřednictvím zástupce oddílu v orgánech SK,
- d) účastnit se jednání orgánů SK, jedná-li se o jeho činnosti nebo chování,
- e) volit a být volen od 18 let věku do všech volených orgánů SK.

2. Základní **povinnosti** řádného člena jsou:

- a) dodržovat stanovy a ostatní vnitřní předpisy SK a základní etické a mravní normy sportovce,
- b) plnit usnesení a rozhodnutí orgánů SK,
- c) šetřit, chránit a zvelebovat majetek, který slouží SK k zabezpečení jeho činnosti, jakož i usilovat o jeho dobré jméno,
- d) řádně a včas platit příslušné příspěvky, jakož i jiné poplatky související s jeho členstvím a činností v SK, pokud o tom příslušný orgán SK podle stanov rozhodl,
- e) řádně plnit funkce a úkoly, jimiž byl člen pověřen.

3. Řádné členství zaniká:

- a) vystoupením člena,
- b) vyškrtnutím pro neplnění základních povinností, o vyškrtnutí rozhoduje výkonný výbor,
- c) vyloučením pro závažné provinění neslučitelné s členstvím, o vyloučení rozhoduje výkonný výbor,
- d) úmrtím člena či zánikem SK (dobrovolným rozpuštěním, sloučením s jiným sdružením anebo pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění).

VII. Majetek SK a hospodaření

1. Zdrojem majetku SK jsou zejména:

- příspěvky členů SK,
- příjmy případně dosahované v souvislosti s vlastní činností SK, zejména v souvislosti s provozováním tělovýchovných a sportovních zařízení, která SK vlastní nebo užívá, a organizováním sportovní, tělovýchovné a turistické činnosti,
- příspěvky a dotace od sportovních svazů,
- státní příspěvky, dotace od ČSTV a jiných organizací a osob,
- majetek převedený do vlastnictví SK členem SK.

2. Majetek SK je ve vlastnictví SK jako celku. O převodech vlastnického práva k majetku kromě majetku nemovitého, i o jeho nabývání a pozbývání a o všech dalších dispozicích s ním, rozhoduje výkonný výbor. O veškerých dispozicích (nabývání, pozbývání apod.) s nemovitým majetkem rozhoduje valná hromada.

3. Zásady hospodaření upravuje interní předpis SK.

4. Vlastní činnost SK se řídí zásadami, schválenými valnou hromadou. Tyto zásady rovněž upraví postup SK při jejím případném vstupu do akciové společnosti, společného podniku apod. Příjmy plynoucí z činnosti rozděljuje valná hromada s přihlédnutím k potřebám a zájmům SK.

VIII. Jednání jménem SK

Jménem SK jedná předseda nebo tajemník. Dále může za SK jednat člen výkonného výboru na základě pověření předsedou.

V _____

Dne _____

Příloha C – Ceník zimní sezóny 2013/2014

TENIS-CENTRUM DTJ HK - NAFUKOVACÍ HALY

1. Pronájem tenisového kurtu				
Pondělí – Neděle	7 – 13 hodin	13 – 21 hodin		21 – 22 hodin
Pronájem tenisového kurtu (cena / 1 hod.)	230 Kč	350 Kč*	400 Kč	230 Kč

2. Individuální trénink pro dospělé - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurtu				
Pondělí – Neděle	7 – 13 hodin	13 – 21 hodin		21 – 22 hodin
Individuální trénink (cena / 1 hod.)	580 Kč	700 Kč**	750 Kč	580 Kč

3. Individuální trénink pro děti do 18 let - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurtu						
Pondělí – Neděle	7 – 13 hodin		13 – 21 hodin			21 – 22 hodin
Individuální trénink (cena / 1 hod.)	400 Kč***	530 Kč	600 Kč***	650 Kč****	700 Kč	530 Kč
Tenisový kurz 1x týdně	9.200 Kč***	12.190 Kč	13.800 Kč***	14.950 Kč****	16.100 Kč	12.190 Kč
Tenisový kurz 2x týdně	18.400 Kč***	24.380 Kč	27.600 Kč***	29.900 Kč****	32.200 Kč	24.380 Kč
Tenisový kurz 3x týdně	27.600 Kč***	36.570 Kč	41.400 Kč***	44.850 Kč****	48.300 Kč	36.570 Kč

4. Skupinový trénink pro děti do 18 let - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurtu			
Pondělí – Neděle 7 – 22 hod.	Dvojice	Trojice	Čtveřice
Jednorázový trénink (cena / 1 hod. / osoba)	350 Kč	240 Kč	180 Kč
Tenisový kurz 1x týdně	8.050 Kč	5.500 Kč	4.200 Kč
Tenisový kurz 2x týdně	16.100 Kč	11.000 Kč	7.400 Kč
Tenisový kurz 3x týdně	24.150 Kč	16.500 Kč	11.600 Kč

ZŠ ÚPRKOVA - TĚLOCVIČNY

5. Skupinový trénink pro děti od 3 let - práce trenéra, míče, pronájem tělocvičny	
Pondělí – Pátek	15 – 19 hodin
Tenisová škola 1x týdně / 1 hod. 2x týdně / 1 hod.	2.800 Kč 4.500 Kč
Kondiční trénink	Bude upřesněno

*	Cena při platbě celé sezóny předem do 6. 10. 2013 pro děti a dospělé. Cena při vkladu kreditu 5.000,- Kč a více na kartu klienta. Cena za náhodnou hodinu pro hráče, který je členem Akademie Robina Víka nebo má uhrazenou alespoň jednu pevnou hodinu týdně po celou sezónu.
**	Cena pro dospělé při platbě celé sezóny předem do 6. 10. 2013 uhrazené v TENIS-CENTRU DTJ HK
***	Cena pro členy Akademie Robina Víka při platbě celé sezóny předem do 6. 10. 2013 v TENIS-CENTRU DTJ HK, nebo při vkladu 5.000,-Kč a více na kartu klienta
****	Cena pro děti do 18 let při platbě celé sezóny předem do 6. 10. 2013 uhrazené v TENIS-CENTRU DTJ HK

Příloha D – Ceník jarní a letní sezóny 2014

TENIS-CENTRUM DTJ HK – TENISOVÉ KURTY

1. Pronájem tenisového kurty		
Pondělí – Neděle	7 – 12 hodin	12 – 21 hodin
Pronájem tenisového kurty (cena / 1 hod.)	120 Kč	200 Kč

2. Individuální trénink pro dospělé - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurty		
Pondělí – Neděle	7 – 12 hodin	12 – 21 hodin
Individuální trénink (cena / 1 hod.)	450 Kč	550 Kč

3. Individuální trénink pro děti do 18 let - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurty				
Pondělí – Neděle	7 – 12 hodin		12 – 21 hodin	
Individuální trénink (cena / 1 hod.)	310 Kč**	400 Kč	410 Kč**	500 Kč
Tenisový kurz* 1x týdně	2.790 Kč**	3.600 Kč	3.690 Kč**	4.500 Kč
Tenisový kurz* 2x týdně	5.580 Kč**	7.200 Kč	7.380 Kč**	9.000 Kč
Tenisový kurz* 3x týdně	8.370 Kč**	10.800 Kč	11.070 Kč**	13.500 Kč

4. Individuální trénink minitenis (ročníky 2007, 08, 09) - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurty	
Pondělí – Neděle	7 – 21 hodin
Individuální trénink (cena 30 min. / 60 min.)	200 Kč / 400 Kč

5. Skupinový trénink pro děti do 18 let - práce trenéra, míče, pronájem tenisového kurty				
Pondělí – Neděle 7 – 21 hod.	Dvojice	Trojice	Čtveřice	
Jednorázový trénink (cena / 1 hod. / osoba)	250 Kč	170 Kč	0 Kč**	150 Kč
Tenisový kurz* 1x týdně	2.250 Kč	1.530 Kč	0 Kč**	1.350 Kč
Tenisový kurz* 2x týdně	4.500 Kč	3.060 Kč	0 Kč**	2.500 Kč
Tenisový kurz* 3x týdně	6.750 Kč	4.590 Kč	1.350 Kč**	3.300 Kč

6. Kondiční trénink	250 Kč (cena / 1 hod.) Individuální trénink	1.300 Kč (jaro, léto 2hod. týdně) Skupinový trénink
---------------------	--	--

7. Tenisová akademie Robina Vika (roční členský poplatek)	5.000 Kč (babytenis, ml., st. žactvo a dorost)	3.000 Kč (minitenis)
8. Klubový poplatek (roční členský poplatek)	2.500 Kč (babytenis, ml. žactvo, st. žactvo a dorost) 500 Kč (minitenis) Zahrnuje vstup na dvorce a zařazení do soupisky soutěží smíšených družstev	

9. Jarní tenisové soustředění Akademie Robina Vika	1.875 Kč***/2.375 Kč (ml. žactvo, st. žactvo a dorost)	1.125 Kč***/1.425 Kč (minitenis a babytenis)
10. Příměstské prázdninové pobyty	2.700 Kč TC DTJ HK	3.700 Kč GRKH
11. Letní tenisové soustředění Akademie Robina Vika - Špindlerův Mlýn	6.000 Kč***/6.500 Kč	

*	Tréninky začínají od 28. 4. 2014 a končí 30. 6. 2014 Nehraje se 16. 5. 2014 a 12. 6. 2014
**	Cena pro členy Tenisové akademie Robina Vika při platbě celé sezóny předem do 6. 4. 2014 v TENIS-CENTRU DTJ HK
***	Cena pro členy Tenisové akademie Robina Vika

PŘÍLOHA E

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH mladší žáci

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	Tennis club Dvůr Králové	87	1 225
2	TENIS-CENTRUM DTJ HK	79	2 272
3	TK Choceň	76	1 217
4	TO TJ Tesla Pardubice	70	1 858
5	TK Pernštýn 1897 Pardubice	60	1 570
6	TK Náchod	47	731
7	SK Třebechovice p.Oreb.	44	714
8	TK Semily	43	809
9	TJ Lázně Bělohrad	38	427
10	TC Hořice	31	1 335
11	TK Česká Třebová	30	966
12	LTC Vysoké Mýto	29	193
13	TO SK Žamberk	27	684
14	TK Ústí n. Orlicí	23	249
15	TO TJ Svitavy	20	445
16	Lokomotiva Trutnov	19	377
17	TK Česká Skalice	19	193
18	LTC Pardubice	17	152
19	TC Chrudim	16	89
20	TK SB Světlá n.Sáz.	13	115
21	DTK Skuteč	12	25
22	TCV Pardubice	12	280
23	Jiskra Havlíčkův Brod	10	127
24	TC Rychnov nad Kněžnou	10	33
25	SK Týniště nad Orlicí	9	112
26	TC Jičín	9	290
27	TJ Červený Kostelec	8	136
28	TK Kvasiny	8	437
29	TK Hlinsko	7	24
30	TC PROFISTAV Litomyšl	6	28

PŘÍLOHA F

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH mladší žákyně

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	Tennis club Dvůr Králové	48	920
2	SK Třebechovice p.Oreb.	45	823
3	TK Česká Třebová	35	599
4	TENIS-CENTRUM DTJ HK	29	2 626
5	TO SK Žamberk	28	429
6	TJ Lázně Bělohrad	25	525
7	DTK Skuteč	20	758
8	TK Česká Skalice	18	199
9	TK Gruba Hradec Králové	18	179
10	Lokomotiva Trutnov	12	1 600
11	Sportcentrum Neugi o.s.	12	195
12	TK Pernštýn 1897 Pardubice	12	279
13	LTC Pardubice	10	419
14	TC Chrudim	10	84
15	TK Hlinsko	10	75
16	Jiskra Havlíčkův Brod	9	350
17	TC Hořice	9	49
18	TO TJ Tesla Pardubice	9	469
19	TK Kvasiny	7	16
20	LTC Vysoké Mýto	6	156
21	Slovan Moravská Třebová	6	7
22	TCV Pardubice	6	3
23	TJ Červený Kostelec	6	9
24	TK SB Světlá n.Sáz.	6	5
25	TC Rychnov nad Kněžnou	4	44
26	Tenis Centrum Nová Paka o	4	20
27	TK Turnov	4	10
28	TK Ústí n. Orlicí	4	765
29	TK Choceň	3	1
30	TK Náchod	3	1 386

PŘÍLOHA G

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH starší žáci

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	TENIS-CENTRUM DTJ HK	100	2 343
2	LTC Pardubice	42	3 798
3	TK Pernštýn 1897 Pardubice	42	1 424
4	Tennis club Dvůr Králové	37	1 044
5	TC Chrudim	36	568
6	TO TJ Tesla Pardubice	35	741
7	TK Česká Třebová	30	730
8	TK Choceň	24	459
9	TC Hořice	19	182
10	TK Semily	19	125
11	TK Ledec n.Sázavou	15	123
12	LTC Vysoké Mýto	12	500
13	TJ Spartak Polička	12	147
14	TK Kvasiny	12	120
15	SK Týniště nad Orlicí	10	198
16	Clasic Tennis Club o.s.	9	171
17	LTC Nový Bydžov	9	32
18	SK Třebechovice p.Oreb.	9	1 021
19	TK Náchod	9	129
20	TO SK Žamberk	9	419
21	TJ Lázně Bělohrad	7	36
22	Lokomotiva Trutnov	6	81
23	TK Hlinsko	6	20
24	TCV Pardubice	4	25
25	TJ Červený Kostelec	4	29
26	TK Holice	4	25
27	TK SB Světlá n.Sáz.	4	23
28	TC Jičín	3	27
29	TJ Energetik Chvaletice	3	12
30	TO TJ Svitavy	3	29

PŘÍLOHA H

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH starší žákyně

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	TENIS-CENTRUM DTJ HK	35	1 957
2	LTC Pardubice	30	654
3	TJ Lázně Bělohrad	22	407
4	TC PROFISTAV Litomyšl	20	393
5	TJ Slovan Broumov	20	416
6	TK Choceň	20	404
7	Tennis club Dvůr Králové	16	895
8	TK Kvasiny	16	470
9	Lokomotiva Trutnov	15	305
10	TK Náchod	15	353
11	TK Česká Třebová	13	395
12	LTC Nový Bydžov	12	191
13	DTK Skuteč	11	111
14	Jiskra Havlíčkův Brod	10	163
15	TO SK Žamberk	10	66
16	TC Jičín	9	213
17	TK Ledec n.Sázavou	9	118
18	TK Ústí n. Orlicí	9	83
19	TO TJ Tesla Pardubice	8	332
20	SK Třebechovice p.Oreb.	7	34
21	TC Chrudim	7	935
22	TC Hořice	4	22
23	TK Semily	4	37
24	LTC Vysoké Mýto	3	21
25	TK Gruba Hradec Králové	3	10
26	TK Hlinsko	3	1 197
27	TK Holice	3	32
28	SK Tenis Hradec Králové	-	86
29	TC Rychnov nad Kněžnou	-	30
30	TJ Červený Kostelec	-	29

PŘÍLOHA I

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH dorostenci

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	TENIS-CENTRUM DTJ HK	73	1 136
2	LTC Pardubice	64	1 869
3	TK VČE Hradec Králové	63	1 404
4	Tennis club Dvůr Králové	54	1 359
5	TK Pernštýn 1897 Pardubice	34	542
6	TCV Pardubice	33	755
7	TJ Lázně Bělohrad	27	545
8	TK Ústí n. Orlicí	27	572
9	TO SK Žamberk	21	441
10	TK Česká Třebová	17	326
11	TK Náchod	13	113
12	SK Třebechovice p.Oreb.	12	228
13	TC Nové Město n. Metují	12	434
14	TK Kvasiny	10	53
15	LTC Vysoké Mýto	9	83
16	TO TJ Tesla Pardubice	9	150
17	Slovan Moravská Třebová	8	61
18	Jiskra Havlíčkův Brod	7	49
19	LTC Nový Bydžov	6	64
20	TK Choceň	6	24
21	TK Ledec n.Sázavou	6	64
22	Sokol Rosice n/Labem	4	52
23	T.J.Sokol Jevíčko	4	25
24	TC PROFISTAV Litomyšl	4	34
25	TK Česká Skalice	4	33
26	LTC Jaroměř	3	10
27	SK Týniště nad Orlicí	3	18
28	Spartak Vrchlabí	3	11
29	TC Chrudim	3	17
30	TJ Spartak Polička	3	15

PŘÍLOHA J

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH dorostenky

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	TENIS-CENTRUM DTJ HK	91	3 018
2	LTC Pardubice	47	1 338
3	TK Pernštýn 1897 Pardubic	34	1 311
4	TK Česká Třebová	29	401
5	Tennis club Dvůr Králové	27	607
6	TJ Lázně Bělohrad	26	791
7	TO SK Žamberk	26	885
8	TO TJ Tesla Pardubice	22	424
9	TK Ústí n. Orlicí	15	514
10	TK Náchod	13	313
11	Lokomotiva Trutnov	9	203
12	TK Choceň	9	46
13	TO TJ Svitavy	9	102
14	LTC Nový Bydžov	8	66
15	TK Kvasiny	8	87
16	LTC Vysoké Mýto	7	63
17	Tenis Nová Paka	7	95
18	DTK Skuteč	6	32
19	TC Nové Město n. Metují	6	152
20	TCV Pardubice	6	102
21	TJ Slovan Broumov	6	85
22	TK Hlinsko	6	157
23	TK VČE Hradec Králové	6	93
24	TC Jičín	4	38
25	TJ Chlumec n/Cidlinou	4	31
26	TJ Spartak Polička	4	75
27	TK Ledec n.Sázavou	3	12
28	Jiskra Havlíčkův Brod	-	24
29	TC PROFISTAV Litomyšl	-	269
30	TC Rychnov nad Kněžnou	-	12

PŘÍLOHA K

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH muži

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	LTC Pardubice	136	3 686
2	TO SK Žamberk	97	2 413
3	TCV Pardubice	94	3 209
4	Tenis Nová Paka	74	2 391
5	TK Pernštýn 1897 Pardubice	70	1 962
6	TK Česká Třebová	58	1 749
7	VŠTJ UK Hradec Králové	48	896
8	TC Hořice	42	1 207
9	TJ Červený Kostelec	38	678
10	TK VČE Hradec Králové	34	700
11	TENIS-CENTRUM DTJ HK	34	621
12	Tennis Club Dvůr Králové	33	583
13	Slovan Moravská Třebová	32	584
14	TC Chrudim	31	599
15	TK Ústí n. Orlicí	30	435
16	LTC Vysoké Mýto	28	614
17	TO TJ Tesla Pardubice	27	503
18	TC Nové Město n. Metují	22	498
19	TK Turnov	19	212
20	Lokomotiva Trutnov	17	268
21	Sokol Rosice nad Labem	17	271
22	TK Kvasiny	17	285
23	TJ Lázně Bělohrad	16	293
24	LTC Nový Bydžov	14	169
25	TC Přelouč	14	201
26	TC Jičín	12	163
27	TK Východočeská sportovní	12	296
28	LTC Sokol Jablonné n. O.	9	184
29	TC PROFISTAV Litomyšl	9	85
30	TK SB Světlá nad Sázavou	9	156

PŘÍLOHA L

Komparace klubů Východočeského oblastního tenisového svazu dle BH ženy

Pořadí	Sportovní klub	Bonusová hodnota	Celkový součet bodů
1	LTC Pardubice	117	3 088
2	TENIS-CENTRUM DTJ HK	54	781
3	TK Pernštýn 1897 Pardubic	45	740
4	TK VČE Hradec Králové	33	222
5	TJ Lázně Bělohrad	30	261
6	TO SK Žamberk	25	177
7	Tenis Nová Paka	22	260
8	LTC Nový Bydžov	20	123
9	TCV Pardubice	19	116
10	Tennis club Dvůr Králové	19	141
11	TC Hořice	18	135
12	TC Nové Město n. Metují	16	102
13	TO TJ Tesla Pardubice	16	109
14	TJ Červený Kostelec	15	92
15	TK Česká Třebová	12	109
16	SK Tenis Hradec Králové	10	62
17	TC Chrudim	10	57
18	TJ Chlumeck n/Cidlinou	10	65
19	TK Hlinsko	7	26
20	VŠTJ UK Hradec Králové	7	38
21	SK Tenis Hradec Králové	6	30
22	TC PROFISTAV Litomyšl	6	49
23	TK Kvasiny	6	39
24	Baník Žacléř	4	20
25	Spartak Vrchlabí	4	23
26	TC Jičín	4	17
27	TK Náchod	4	28
28	TK Ústí n. Orlicí	4	23
29	TK SB Světlá n.Sáz.	4	20
30	LTC Vysoké Mýto	3	15

PŘÍLOHA M

SWOT analýza - silné a slabé stránky

SWOT analýza	Majitelé		Manažeri		Zaměstnanci		SUMA	VÁHA KRITÉRIA
	ekonom	šéftrenér	provozní	sportovní	trenér	správce		
SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení						323	100,00%
Členská základna	5	5	4	4	4	5	27	8,36%
Umístění areálu (lokalita)	5	5	5	4	3	4	26	8,05%
Široká základna trenérů II. a III. třídy	5	4	4	4	4	3	24	7,43%
Stabilní personální zajištění klubu	5	4	4	4	4	1	22	6,81%
Osobní zainteresovanost majitelů	5	5	5	5	5	5	30	9,29%
Produkt Tenisové akademie Robina Víka	5	4	4	4	4	5	26	8,05%
Účast v nejvyšších republikových soutěžích	5	4	5	5	3	4	26	8,05%
Komunikace s klienty	5	3	5	4	4	4	25	7,74%
Zkušenosti v oboru, tradice	4	4	4	5	3	1	21	6,50%
Spolupráce s TSM	4	3	3	4	1	3	18	5,57%
Velikost sportovního klubu	4	4	4	4	2	5	23	7,12%
Celoroční provoz areálu	5	3	4	5	4	5	26	8,05%
Organizace velkého množství turnajů	5	5	5	4	5	5	29	8,98%
SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení						219	100,00%
Nedostatečná kapacita stávajícího areálu	5	5	4	4	5	4	27	12,33%
Nevyhovující zázemí (WC, šatny)	5	4	5	5	5	5	29	13,24%
Absence fyzioterapeutických služeb	4	4	4	3	5	3	23	10,50%
Umístění areálu na cizím pozemku	1	2	3	1	2	3	12	5,48%
Absence hlavního sponzora	5	4	4	3	4	1	21	9,59%
Malý podíl dotací na celkových příjmech	4	3	3	3	3	1	17	7,76%
Špatná příjezdová komunikace	5	5	5	3	5	5	28	12,79%
Nízký počet trenérů I. třídy	3	3	4	1	3	1	15	6,85%
Malá frekvence marketingových aktivit	3	4	4	2	4	1	18	8,22%
Absence rezervačního systému	5	5	5	4	5	5	29	13,24%

PŘÍLOHA N

SWOT analýza – příležitosti a hrozby

SWOT analýza	Majitelé		Manažeři		Zaměstnanci		SUMA	VÁHA KRITÉRIA	
	ekonom	šéftrenér	provozní	sportovní	trenér	spírávce			
PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení							310	100,00%
Výstavba dalších antukových kurtů	5	5	4	4	5	1	24	7,74%	
Výstavba tenisových kurtů s novým povrchem	5	5	5	5	5	5	30	9,68%	
Rekonstrukce tenisového areálu	3	4	4	5	5	5	26	8,39%	
Výchova úspěšného hráče	5	5	5	5	4	5	29	9,35%	
Příchod úspěšného hráče z jiného klubu	3	4	4	5	3	5	24	7,74%	
Převzetí jiného tenisového areálu	2	4	3	3	3	3	18	5,81%	
Zlepšení zázemí pro klienty	5	5	5	5	5	5	30	9,68%	
Zlepšení zázemí pro trenéry	5	5	4	5	5	5	29	9,35%	
Příchod "slavné" tváře do klubu	5	5	4	4	3	2	23	7,42%	
Získání finančních prostředků z EU	5	5	4	5	5	5	29	9,35%	
Získání generálního sponzora klubu	5	5	4	5	4	5	28	9,03%	
Spolupráce se základními školami	4	3	4	3	3	3	20	6,45%	
HROZBY	Hodnocení							203	100,00%
Odhod klíčových trenérů	5	3	5	4	2	3	22	10,84%	
Odhod talentovaných hráčů	5	3	4	4	3	3	22	10,84%	
Dlouhodobý pokles výkonnosti hráčů	5	5	4	3	5	3	25	12,32%	
Výjednávací síla rodičů talentovaných hráčů	4	3	4	2	3	3	19	9,36%	
Pokles zájmu o sport	3	5	3	4	1	3	19	9,36%	
Vliv ekonomické krize na tenis	3	3	3	3	2	3	17	8,37%	
Výstavba konkurenčního sportovního zařízení	3	5	5	1	4	4	22	10,84%	
Zvýšení cen energií	5	4	4	3	3	4	23	11,33%	
Legislativní překážky	3	3	3	3	3	3	18	8,87%	
Zvýšení nájemného	1	3	3	3	3	3	16	7,88%	