

UNIVERZITA PARDUBICE

EKONOMICKO – SPRÁVNÍ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Martina Papoušková

Univerzita Pardubice

Ekonomicko – Správní fakulta

Financování a hospodaření cyklistického klubu

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Papoušková**
Osobní číslo: **E22396**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Financování a hospodaření cyklistického klubu**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést komparativní analýzu hospodaření a financování vybraného cyklistického klubu s ostatními cyklistickými kluby v České republice. Student na základě analýzy identifikuje silné a slabé stránky financování a hospodaření vybraného cyklistického klubu. Dále vypracuje doporučení pro zlepšení financování a hospodaření vybraného cyklistického klubu.

Osnova:

- Hospodaření nestátní neziskové organizace v oblasti sportu.
- Představení vybraného cyklistického klubu.
- Analýza hospodaření vybraného klubu.
- Zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tisková/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Manažerské rozhodování a sport*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-802-4649-283.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

LS.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Financování a hospodaření cyklistického klubu jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.04.2025

Martina Papoušková

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Ondřeji Kubovi, Ph.D., za jeho vstřícnost, cenné rady a trpělivé vedení, které mi bylo velkou oporou během celé práce.

Velké díky patří mojí rodině za jejich obrovskou podporu, za to, že mi vždy stáli po boku, věřili mi a vedli mě tím správným směrem nejen během studia, ale i v životě.

Děkuji také svému příteli a přátelům, že ve mně nepřestávali věřit, motivovali mě, povzbuzovali a byli mi oporou i v náročnějších chvílích.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na financování a hospodaření nestátní neziskové organizace působící v oblasti sportu, konkrétně cyklistického klubu HEAD BIKE Opava. Teoretická část práce představuje základní charakteristiky nestátních neziskových organizací, jejich právní zakotvení a specifika sportovního prostředí. Dále se věnuje různým formám financování, jako je vícezdrojovost, fundraising nebo samofinancování. V praktické části je analyzována ekonomická situace klubu prostřednictvím výkazu zisku a ztrát a rozvahy za roky 2019 až 2023. Praktická část také přináší komparaci s cyklistickým týmem EXPRES CZ-BMD TEAM Kolín fungujícím pod spolkem Z&S Apache Team, z. s a navrhuje doporučení ke zlepšení finančního řízení vybraného klubu.

KLÍČOVÁ SLOVA

nestátní neziskové organizace, sport, cyklistika, financování, hospodaření, výnosy, náklady, Head Bike Opava, Z&S Apache Team, z. s

TITLE

Financing and management of the cycling club

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the financing and financial management of a non-governmental non-profit organization operating in the field of sport, specifically the cycling club HEAD BIKE Opava. The theoretical part introduces the basic characteristics of non-governmental non-profit organizations, their legal framework, and the specifics of the sports environment. It also discusses various forms of financing, such as multi-source funding, fundraising, and self-financing. The practical part analyzes the club's financial situation through the profit and loss statement and balance sheet for the years 2019 to 2023. The practical part also includes a comparison with the cycling team EXPRES CZ-BMD TEAM Kolín, operating under the association Z&S Apache Team, z. s., and proposes recommendations to improve the financial management of the selected club.

KEYWORDS

non-governmental non-profit organizations, sport, cycling, financing, economic management, revenues, expenses, Head Bike Opava, Z&S Apache Team, z. s

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 Vymezení nestátní neziskové organizace	14
1.1 Role neziskového sektoru v národním hospodářství	14
1.2 Definice NNO	17
1.3 Právní prostředí pro činnost NNO	20
1.3.1 Zapsaný spolek	21
1.3.2 Zapsaný ústav	22
1.3.3 Nadace a nadační fond	23
1.4 Specifika NNO v oblasti sportu	25
2 Hospodaření NNO	27
2.1 Základní principy financování NNO	27
2.2 Vícezdrojovost	28
2.3 Samofinancování	29
2.4 Fundraising	30
2.5 Neziskovost.....	31
2.6 Daňové úlevy	31
2.7 Finanční zdroje NNO	32
2.7.1 Vlastní zdroje	32
2.7.2 Cizí zdroje.....	33
2.7.3 Potencionální zdroje	33
2.8 Financování NNO v oblasti sportu	34
3 Cíl práce a představení analyzovaných klubů.....	36
3.1 Představení organizace HEAD Bike Opava, z. s.	40
3.2 Představení organizace Z&S Apache Team, z. s.	41

4	Analýza hospodaření vybraných organizací	43
4.1	Analýza výkazů zisku a ztráty	43
4.1.1	Analýza hospodářského výsledku.....	43
4.1.2	Analýza výnosů.....	45
4.1.3	Analýza Nákladů.....	49
4.2	Analýza rozvahy	54
4.2.1	Analýza strany aktiv	54
4.2.2	Analýza strany pasiv	58
5	Shrnutí výsledků a doporučení	63
	Závěr	66

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1 - Přehled právních norem.....	20
Tabulka 2 - Časová řada výdajů na sport.....	26
Tabulka 3: Struktura výnosů v letech 2019-2020 organizace Head Bike Opava	46
Tabulka 4 - Struktura výnosů Z&S Apache Teams z. s.....	48
Tabulka 5 - Struktura nákladů v letech 2019-2020 organizace Head Bike Opava.....	51
Tabulka 6 - Struktura nákladu v letech 2019-2020 Z&S Apache Team, z. s	52
Tabulka 7 - Vertikální analýza strany aktiv organizace Head Bike Opava	55
Obrázek 1 - Členění národního hospodářství podle Pestoffa – Vlastní zpracování dle Stejskala a kol. (2013).....	15
Obrázek 2 - Financování tělesné kultury – Vlastní zpracování, dle (Hodaň a Hobza, 2010)...	35

Graf 1 - Celkové umístění v Českém poháru MTB	37
Graf 2 - Náklady hlavní činnosti na jeden bod v Českém poháru	38
Graf 3 - Výnosy hlavní činnosti na jeden bod Českého poháru	39
Graf 4 - Hospodářský výsledek Head Bike Opava	44
Graf 5 - Z&S Apache Team, z. s.	44
Graf 6 - Výnosy Head Bike Opava a Z&S Apache Team, z. s.....	45
Graf 7 - Celkové výnosy Head Bike Opava	47
Graf 8 – Celkové výnosy Z&S Apache Team, z. s.....	49
Graf 9- Náklady spolku Head Bike Opava	50
Graf 10- Celkové náklady v období 2019-2023 spolku Head Bike Opava	51
Graf 11 - Celkové náklady v období 2019-2023 Z&S Apache Team, z. s.....	53
Graf 12 – Vývoj aktiv v čase organizace Head Bike Opava	55
Graf 13 – Vývoj aktiv v čase aktiv organizace Z&S Apache Team, z. s.	56
Graf 14 - Vertikální analýza strany aktiv organizace Z&S Apache Team, z. s.....	57
Graf 15 – Vývoj pasiv v čase organizace Head Bike Opava	59
Graf 16 - Vertikální analýza strany pasiv organizace Head Bike Opava	60
Graf 17 - Vývoj pasiv v čase organizace Z&S Apache Team, z. s.....	61
Graf 18 - Vertikální analýza strany pasiv organizace Z&S Apache Team.....	62

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

NNO – Nestátní Nezisková Organizace

z. s. – zapsaný spolek

HČ – hlavní činnost

DČ – doplňková činnost

Kč – koruna česká

UCI – Union Cycliste Internationale (česky: Mezinárodní cyklistická unie)

ÚVOD

Sport hraje v současné společnosti významnou roli nejen z hlediska zdraví a životního stylu, ale také jako nástroj pro výchovu mládeže, rozvoje osobnosti a podporu společenského života. Důležitým článkem v rozvoji sportu jsou nestátní neziskové organizace, které zajišťují přístup k organizovaným sportovním aktivitám široké veřejnosti. Mezi tato odvětví patří i cyklistika, která v posledních letech zažívá rostoucí popularitu a přináší příležitosti jak pro rekreační jezdce, tak pro profesionální závodníky.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat financování, hospodaření a využívání zdrojů v rámci nestátní neziskové organizace Head Bike Opava, z. s., která se zaměřuje na podporu cyklistiky a výchovu sportovců. Neziskové organizace hrají v oblasti sportu důležitou roli, protože zajišťují nejen sportovní aktivity, ale přispívají také k rozvoji zdravého životního stylu a komunitního života. Efektivní hospodaření s finančními, materiálními a lidskými zdroji je pro tyto organizace zásadní, neboť přímo ovlivňuje jejich schopnost plnit veřejně prospěšné cíle.

Tato práce si klade za úkol zjistit, jakým způsobem Head Bike Opava hospodaří, jaké jsou jeho hlavní zdroje příjmů a struktura nákladů, a jak efektivně tyto zdroje využívá v kontextu dosažených sportovních výsledků v Českém poháru horských kol. Součástí analýzy je také srovnání s konkurenční organizací Z&S Apache Team, z. s. s cílem identifikovat oblasti, ve kterých by mohl Head Bike Opava zlepšit své fungování a posílit svou sportovní i ekonomickou konkurenceschopnost. V teoretické části práce je popsána problematika financování neziskových organizací, principy jejich hospodaření a základní ekonomické ukazatele.

Výstupem práce jsou konkrétní doporučení pro Head Bike Opava, která by měla přispět k lepšímu řízení zdrojů, zvýšení sportovní výkonnosti a dlouhodobé udržitelnosti klubu.

1 Vymezení nestátní neziskové organizace

Tato kapitola je zaměřena na klíčové aspekty hospodaření nestátních neziskových organizací (NNO) a definuje neziskový sektor, v němž tyto organizace působí. Cílem je představit obecné charakteristiky NNO, jejich právní rámec, specifické funkce a způsoby řízení. Kapitola je rozdělena do několika podkapitol, které zahrnují definici neziskového sektoru, charakteristiku NNO, jejich právní prostředí a hlavní činnosti, které vykonávají.

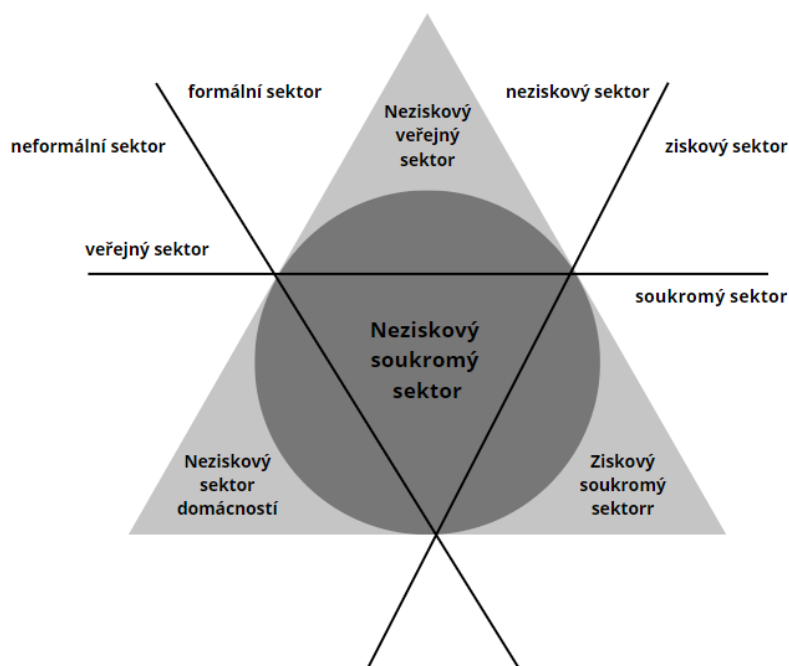
Pokud chce nestátní NNO zcela naplnit svoje poslání je zapotřebí zajistit potřebné množství finančních zdrojů (Boukal a kol.,2013). Hospodaření je proto klíčovou součástí fungování nestátní neziskové organizace. Svoji činnosti mohou vytvářet i zisk, ten ale vlastníci musí vracet zpět do organizace a pomoci něho plnit její cíle (Novotný a kol., 2008).

1.1 Role neziskového sektoru v národním hospodářství

Každé hospodářství se dá podle způsobu financování rozdělit na dva sektory – tržní (ziskový) a netržní (neziskový). Do tržního sektoru jsou zařazovány například firmy, banky nebo soukromí podnikatelé, kteří nabízejí zboží a služby za účelem zisku. Naopak do netržního sektoru jsou zahrnovány školy, nemocnice, veřejné knihovny nebo neziskové organizace, které poskytují veřejně prospěšné služby a fungují hlavně díky podpoře z veřejných rozpočtů nebo darů. (Boukal a kol., 2013). Neziskový sektor se díky svému neustálému rozrůstání stává důležitou součástí národního hospodářství. Podílí se nejen na soukromých zájmech, ale zastupuje mnoho celospolečensky potřebných služeb (Hejduková a kol., 2018). Dle Neubauerové (2015) neziskový sektor plní v Národním hospodářství nezanedbatelnou roli. Působí vedle soukromého sektoru a společně se doplňují a podporují a tím tvoří systém smíšené ekonomiky. Řadí se sem organizace soukromé ziskové, soukromé neziskové a organizace veřejného sektoru tyto tři sektory patří do třísektorového národního hospodářství (Pelikánová, 2018).

Podle Boukala a kol. (2013) se hospodářství dělí na čtyři sektory – tržní (ziskový) sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností. **Tržní sektor** tvoří subjekty, které jsou zakládány za účelem dosažení zisku. Fungují na principu nabídky a poptávky a prodávají své výrobky nebo služby za tržní cenu. Patří sem například firmy, živnostníci nebo banky.

Neziskový veřejný sektor zahrnuje organizace, které jsou zřizovány státem nebo samosprávnými celky. Jejich cílem je poskytování veřejných služeb, jako je školství, zdravotnictví nebo sociální péče. Příkladem může být veřejná škola, státní nemocnice nebo městská knihovna. **Neziskový soukromý sektor** tvoří organizace, které nejsou zřizovány státem, ale soukromými osobami nebo skupinami se stejným zájmem. Jejich cílem není zisk, ale poskytování přímého užítku veřejnosti nebo určité skupině občanů. Patří sem například spolky, nadace nebo církevní organizace. Hlavní rozdíl mezi neziskovým veřejným a soukromým sektorem spočívá v tom, kdo tyto organizace zřizuje a řídí. Zatímco veřejný sektor je pod správou státu nebo obce, soukromý sektor vzniká z iniciativy občanů a je řízen nezávisle. Oba sektory ale sledují podobný cíl přinášet užitek společnosti, a ne primárně vytvářet zisk (Boukal a kol.,2013). Význam NNO a jejich role v národním hospodářství lze dobře ilustrovat na Pestoffově trojúhelníku (Pelikánová, 2018). Švédský ekonom Viktor A. Pestoffa používá pro znázornění členění národního hospodářství 4 sektory. Tyto čtyři sektory jsou prezentovány do trojúhelníku, který je znázorněn na obrázku č. 2 (Rektořík a kol., 2010).



Obrázek 1 - Členění národního hospodářství podle Pestoffa – Vlastní zpracování dle Stejskala a kol. (2013)

Pestoffův trojúhelník slouží k přehlednému znázornění různých typů organizací v národním hospodářství. Základem je trojúhelníková plocha, která představuje celé národní hospodářství (Stejskal a kol., 2013). Tento model rozděluje organizace podle tří hlavních kritérií – kdo je vlastní, kdo je financuje a kdo o nich rozhoduje. Díky tomu vznikají tři základní vrcholy trojúhelníku:

- **veřejný sektor** – organizace, které vlastní, financuje a řídí stát (např. státní školy nebo nemocnice),
- **soukromý sektor** – firmy a podnikatelé, kteří fungují za účelem zisku,
- **třetí sektor** (neziskový) – organizace, které nejsou ziskové a nejsou řízené státem, často pracují s dobrovolníky a zaměřují se na veřejně prospěšné cíle (např. spolky, nadace, církve).

Mezi těmito vrcholy pak vznikají přechodové zóny, kde se nachází organizace, které kombinují znaky více sektorů. Například církevní školy, ty nejsou státní, ale částečně jsou financovány z veřejných peněz. Díky tomu tento model hezky ukazuje, že mezi jednotlivými sektory neexistují úplně ostré hranice.

1.2 Definice NNO

NNO jsou právnické osoby, které nejsou součástí státní správy, nevytvářejí zisk a jejich hlavním cílem je obecně prospěšná nebo veřejně prospěšná činnost (Pelikánová, 2018). Zakladateli neziskových organizací jsou většinou soukromé osoby, které do organizace vkládají prostředky bez očekávání dosažení zisku, ale s cílem dosáhnout určitého užitku pro veřejnost nebo určitou cílovou skupinu (Hejduková, 2015). Jejich činnost je tedy založena na principech dobrovolnosti, solidarity a často i aktivní účasti občanů či členů. Tyto organizace hrají klíčovou roli ve společnosti, protože doplňují veřejný i tržní sektor v oblastech, kde by samotné působení státu nebo podnikatelů nebylo dostatečné či efektivní. Nestátní neziskové organizace lze rozdělit na dvě základní skupiny, a to **veřejně prospěšné** a **vzájemně prospěšné**. Veřejně prospěšné organizace poskytují své služby široké veřejnosti, případně konkrétním skupinám obyvatel, a jejich hlavním cílem je přispět k obecnému blahu. Například v oblasti sociálních služeb, zdravotnictví, vzdělávání nebo volnočasových aktivit (Boukal a kol., 2013). Vzájemně prospěšné organizace naproti tomu fungují především ve prospěch svých členů a zaměřují se na uspokojování specifických zájmů dané skupiny. Skupiny mohou být profesní, kulturní či sportovní.

Toto dělení se uplatňuje i v oblasti sportu, kde jsou NNO nezastupitelné. Veřejně prospěšné sportovní organizace, jako jsou mládežnické sportovní kluby nebo organizace podporující sport osob se zdravotním postižením, zpřístupňují sport široké veřejnosti a přispívají k rozvoji zdravého životního stylu a sociální integrace. Vzájemně prospěšné sportovní organizace, jako jsou spolky amatérských sportovců či fankluby, pak slouží především vlastním členům a zaměřují se na společné aktivity, sdílení zájmů a budování komunity (Pelikánová, 2018). Sportovní NNO tedy nejen podporují tělesnou výchovu a zdraví obyvatel, ale i posilují sociální soudržnost, mezigenerační propojení a aktivní občanství. Díky tomu jsou důležitou součástí občanské společnosti a mají významný přínos jak na místní, tak na celospolečenské úrovni.

NNO mohou poskytnout některé služby s větší efektivitou, než by je poskytly ziskové podniky či stát (Hejduková a kol., 2018). NNO lépe znají potřeby cílových skupin, jsou flexibilnější a často využívají dobrovolnictví a místní zdroje (Frič, 2010). Tím, že zajišťují některé činnosti za stát, nemusí stát vynakládat finanční prostředky a tím napomáhají ke snížení veřejných výdajů.

Význam a fungování nestátních neziskových organizací lze zároveň lépe pochopit prostřednictvím pěti základních charakteristik, které uvádějí Salmon a Anheier (1998) a které dále rozpracovali Škrabelová (2003) a Stejskal a kol. (2012):

- institucionalizované – je zde pevně stanovena organizační struktura, bez ohledu na to, zda jsou registrovány formálně či právně. Organizace funguje dle předem stanovených pravidel a stanov či interních předpisů.
- soukromé – jsou na základě soukromého práva a nejsou řízeny státní správou. Jejich činnost je závislá na soukromých zdrojích financování, jako jsou například členské příspěvky či dary.
- neziskové – mohou dosáhnout zisku, ten musí být opět použit pro plnění cílů dané organizace. Tento zisk nesmí být rozdělen mezi provozovatele či zakladatele organizace.
- samosprávné a nezávislé – jsou samosprávné, což znamená, že mají plnou kontrolu nad vlastními postupy, rozhodováním a organizačními strukturami. To jim umožňuje samostatnost. Mohou si stanovit vlastní pravidla a postupy, nezávisle na externích subjektech.
- dobrovolné – může zahrnovat dobrovolné příspěvky a neplacenou práci. Hlavním dobrovolnickým aspektem jsou nejen finance, ale i čas a energie jednotlivců.

NNO nehrají ve společnosti pouze doplňkovou roli ke státu a trhu, ale samy o sobě plní řadu důležitých funkcí, které přispívají k rozvoji demokratické společnosti, ekonomické stability i sociální soudržnosti. Jejich význam se neomezuje jen na poskytování služeb, ale zahrnuje i širší společenský dopad – od podpory participace občanů až po ovlivňování veřejné debaty. Jak uvádí Pelikánová (2018), NNO zajišťují některé činnosti a plní několik základních funkcí:

- funkce ekonomická – působí jako producent statků i spotřebitel. Také vytváří nové pracovní pozice.
- funkce sociální – ta zahrnuje funkci servisní (poskytování a vykonávání specifických statků) a funkce participační (sdružování a zapojení do společnosti).
- funkce politická – která zahrnuje, funkci ochránářskou (chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv) a funkci demokratizační (rozvíjí demokracii dává možnost ovlivnit veřejné mínění).
- funkce informační – osvětová funkce.
- funkce kontrolní – laická kontrola demokratického procesu uplatňování veřejné volby nebo institucí veřejného sektoru.

1.3 Právní prostředí pro činnost NNO

Každý subjekt je zřizován zvláštními zákony. Následující tabulka je přehledem právních norem pro vybrané NNO (Pelikánová, 2018).

Tabulka 1 - Přehled právních norem

Druhy NNO	Právní norma NNO
Spolek	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Ústav	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Obecně prospěšná společnost	Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
Nadace	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Nadační fond	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Zájmové sdružení právnických osob	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Politické strany a hnutí	Zákon č. 429/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a politických hnutích
Registrované církve a náboženské společnosti	Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
Veřejná výzkumná instituce	Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumech
Školská právnická osoba	Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
Honební společenstvo	Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti
Odborová organizace	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pelikánové (2018)

Právní rámec NNO v České republice vymezuje několik různých právních norem, které zahrnují spolky, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a ústavy. Tyto právní normy určují způsob vzniku, řízení a zániku organizace, zároveň určuje i jejich možnosti financování a právní odpovědnost (Kryšková, 2022).

1.3.1 Zapsaný spolek

Zapsaný spolek je právnická osoba založena za účelem plnění zájmu jeho zakladatelů. Účel založení může být zcela soukromý nebo veřejný, popřípadě může, být i jejich kombinací (Pelikánová, 2018). Členy spolku mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby. Pokud je členem právnická osoba, je potřeba určit fyzickou osobu, která bude právnickou osobu v orgánu spolku. (Benák a Zahumenský, 2015)

Aby mohl být spolek založen, je zapotřebí alespoň tří osob. Ty se musí shodnout na stanovách nebo ustavující schůzi, která usnesením přijme stanovy. Stanovy musí obsahovat název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu. Výtisk stanov musí být uložen ve sídle spolku. Název organizace musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ či zkratku za jménem z. s. (Stejskal a kol., 2012)

Nejvyšším orgánem spolku obvyklé bývá členská schůze a statutárním orgánem může být výbor nebo předseda. Dalším orgánem je kontrolní komise (není povinná) dohlíží na řádné vedení spolku. Dalším orgánem může být rozhodčí komise, ta rozhoduje ve sporných záležitostech (Pelikánová, 2018). Spolek může vykonávat jak hlavní, tak i vedlejší hospodářskou činnost. V rámci hlavní činnosti nesmí být provozováno podnikání či jiná výdělečná činnost, zatím co vedlejší hospodářská činnost může mít hospodářský charakter a může se jednat o výdělečnou činnost, avšak zisk z této činnosti musí jít do hlavní činnosti (Hejduková a kol., 2018).

Členství ve spolku je vždy dobrovolné, nikdo nesmí nikoho nutit do spolku vstoupit a nikomu ani nesmí být bráněno z něj vystoupit. Je často podmíněno uhrazením členského příspěvku (Štědroň a kol., 2021).

Spolek může zaniknout nuceně i dobrovolně. Na spolek se aplikuje dvoufázový režim: zrušení a zánik. Mezi tyto dvě fáze může přibýt i likvidace (Pelikánová, 2018). Podle Stejskala a kol. (2012) je spolek zrušen likvidací soudem na návrh osoby nebo i bez návrhu v případě že:

- Vyvíjí zakázanou činnost – činnost, kterou je popírání nebo omezování práv občanů nebo porušuje ústavu a zákony.
- Vyvíjí činnost, která je v rozporu s hlavní a vedlejší činností spolku definovanou ve stanovách.
- Nutí třetí osoby ke členství ve spolku.
- Brání členům ze spolku vystoupit ze spolku.

Likvidátor sestaví soupis jmění spolku a zpřístupní jej v sídle organizace všem členům. Aby splnili výši dluhu zpeněží likvidační podstatu v jeho nezbytné výši. S likvidačním zůstatkem se nakládá dle stanov (Stejskal a kol., 2012).

1.3.2 Zapsaný ústav

Ústavy jsou zakládány za účelem provozovat činnosti užitečné pro veřejnost a jejich výsledky jsou rovnocenně rozděleny každému dle stanovených podmínek. Ústav je obdobou bývalé občansky prospěšné společnosti. Nemá členy, proto je vhodnou právní formou, která má členskou základnu pouze formální a které se soustředí na poskytování služeb (Pelikánová, 2024). Je založen na základě zakladatelského právního jednání, kterým může být zakladatelská listina sepsaná formou veřejné listiny. Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Návrh na zápis se musí podat nejpozději do 15 dnů od sepsání zakladatelské listiny (Schwartzhoffová, 2024).

Ústav musí vést účetnictví podle pravidel stanovených pro právnické osoby, přičemž výnosy z jeho činnosti musí být použity výhradně pro účely stanovené v zakladatelské listině (Schwartzhoffová, 2024). Podle Schwartzhoffová (2024) jsou orgány ústavu:

- Správní rada – je nejvyšším orgánem. Vykonává svou funkci v tříletém období. Skládá se ze tří členů, lze je volit i opakovaně. Volí a odvolává ředitele.
- Ředitel – je statutárním orgánem. Jedná ve jménu ústavu a řídí jeho činnost. Nemůže být členem správní ani dozorčí rady. Za svou práci má nárok na odměnu.
- Dozorčí rada – nemusí být zřízena. Členství ve správní a dozorčí radě je navzájem neslučitelná. Pokud neurčuje zakládající listina, že dostanou odměnu, je to funkce čestná.

Ústavy mohou provozovat podnikatelskou činnost, zisk však musí jen k podpoře činnosti, pro niž byl založen a k úhradě nákladů na vlastní provozování. Ústav má několik povinností. Pokud výše čistého obratu za minulé uzavřené období překročí 10 milionu korun českých, je pro ústav povinný audit. Ústav vyhotovuje výroční zprávu, tu zveřejňuje nejpozději do 6 měsíců po skončení účetního období ve sbírce listin příslušného rejstříku. Nebude-li ústav naplňovat svůj účel, může ho soud na návrh zrušit. (Pelikánová, 2023).

1.3.3 Nadace a nadační fond

Nadace a nadační fondy patří mezi tzv. fundace, které slouží k podpoře veřejně prospěšných či dobročinných účelů a jejichž majetek je určen k dlouhodobému plnění těchto cílů. **Fundace** jsou dalším typem nestátních neziskových organizací. Jsou to právnické osoby vytvořené majetkem výlučným k určitému účelu. Jsou stanoveny zakladatelským právním jednáním nebo zákonem. Musí být určeno majetkové zajištění a účel nadace. Mezi fundace patří nadace a nadační fondy (Hejduková a kol., 2018)

Nadace je účelové sdružení majetku a zřizuje se na základě zvláštního zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Nadace se zřizuje dotací majetku, vkladem nadačního jmění na začátku (Růžičková, 2005). Nadace nesmějí podporovat politické strany či hnutí. Nesmějí podporovat ani členy svých orgánů. Také nemohou podporovat své zaměstnance či jejich blízké. V rámci vedlejší činnosti mohou provozovat podnikání. Výnos musí výlučně použít na podporu hlavní činnosti nadace.

Vždy se zakládá nadační listinou či pořízením pro případ smrti. Nejdéle měsíc od vzniku musí být vydán status nadace. Status upravuje jednání orgánů, podmínky pro poskytování nadačních příspěvků a uveřejňuje uložení do sbírky listin (Pelikánová, 2018). Orgány nadace jsou dle Schwartzhoffové (2024):

- Správní rada – Je statutárním orgánem. Má tři členy ve funkčním období 5 let. Členy si nadace volí sama. Člen nesmí být součástí dozorčí rady ani pracovat v nadaci.
- Dozorčí rada – Stejně jako správní rada má 3 členy, kteří jsou ve funkčním období vždy 5 let. Je to povinný orgán, pokud je nadační kapitál alespoň 5 milionu korun českých.
- Revizor – jmenuje ho správní rada. Může jím být PO. Jeho úkolem je vykonávat dozor nad hospodařením a kontroluje, zda plní podmínky pro poskytování příspěvků.

V textu byl zmíněn **nadační příspěvek**, což je finanční prostředek, který nadace poskytuje v souladu se svou nadační listinou a stanovami. Nadace si může sama vymezit okruh příjemců, tedy skupinu osob nebo organizací, které je oprávněna podporovat. Po využití příspěvku je příjemce povinen prokázat účelné využití těchto prostředků, například formou zprávy nebo vyúčtování (Hejduková a kol., 2018).

Nadační fond stejně jako nadace se zakládá k účelu užitečnému nebo účelu hospodářskému. Nemá stanovenou výši vkladu a nemá ani nadační kapitál a nadační jistinu. Rozdílem oproti nadacím je hlavně to, že se nepočítá s jeho dlouhodobou existencí. Je běžné, že se finanční prostředky daného fondu spotřebují a fond zaniká (Pelikánová, 2018). Vklady a dary nemusí splňovat podmínku trvalého výnosu a může být i nepožítý. Nadační fond nemusí mít vypracovaný statut, ale je vhodné mít jiný interní předpis. Má stejné orgány jako nadace, avšak ty nemají stejné podmínky. Nejsou stanoveny počty členů ani doba funkčního období (Schwartzhoffová, 2024).

Nadace i nadační fond zaniká ke dni vymazání z rejstříku. Rušení může být s likvidací nebo bez likvidace, záleží, zda jejich majetek přechází vnitrostátní fúzí sloučením na jinou nadaci nebo jiný nadační fond. Likvidace nemusí proběhnout ani v případě, že majetek nadace či nadačního fondu nestačí na pokrytí úhrady insolvenčního řízení. Důvodem zániku nadace či nadačního fondu může být například dosažení účelu, pro který byla organizace zřízena, rozhodnutím soudu nebo rozhodnutím o úpadku nebo zamítnutí insolvenčního návrhu (Stejskal a kol., 2012).

1.4 Specifika NNO v oblasti sportu

Neziskové nestátní organizace (NNO) hrají klíčovou roli v rozvoji a podpoře sportu, jelikož zajišťují jeho dostupnost široké veřejnosti, organizují sportovní aktivity a přispívají k rozvoji sportovní infrastruktury. Sport se stal významným socio – kulturním jevem, který může plnit různé funkce ve společnosti. Těmito funkcemi může být sociálně-výchovná funkce, preventivně zdravotní nebo ekonomickou a politickou (Kunz, 2018). Existence NNO je důležitá pro fungování systému tělesné kultury, díky nim je zajišťována organizace a funkčnost sportu a tělesné kultury v České republice. **Tělesnou kulturu** definuje Hobza a kol. (2006, str. 6, 2006) dle Hodaně (1992) jako: „*Sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělovýchovnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace* „.

Sport je subsystémem tělesné kultury. Systém tělesné kultury a jeho subsystémy významně ovlivňují jednotlivé odvětví národního hospodářství a vytváří množství pracovních příležitostí (Hobza a kol., 2006).

Dle Hobzy (2006) jde zejména o tyto oblasti:

- výrobce sportovního vybavení,
- výrobce speciálních sportovních zařízení,
- prodejce a distributoři sportovních zařízení,
- provozovatele a organizátory závodů a sportovních akcí,
- ostatní obslužné činnosti jako je občerstvení a suvenýry,
- zřizovatelé pro pohybovou rekreaci (cestovní ruch),
- činnost sdělovacích prostředků, propagace a další.

Hlavním orgánem státní správy v oblasti sportu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT). Sportovní odbor ministerstva se dělí na dvě sekce, první sekce je zodpovědná za rozvoj sportu ve školách a nedílnou součástí této sekce je i reprezentace země v mezinárodních organizacích. Druhá sekce spolupracuje se sportovními organizacemi a reprezentuje v oblasti sportu (Hobza a kol., 2006). Vláda tedy, vytváří rámec pro fungování sportovních organizací.

V roce 2022 výdaje na sport ze státního rozpočtu přesáhly 8 milionů korun. Přibližně třetina připadá na výdaje spojené se sportovní reprezentací země, zbytek jde na sportovní činnost. Tento podíl tvořil pouze 0,41 % celkových výdajů ze státního výpočtu. V Česku se v roce 2022 věnovala sportu, alespoň jednou týdně téměř polovina obyvatel. Přesněji 50 % mužů a 47 % žen (Český statistický úřad, 2023). V tabulce č. 2 můžeme vidět časovou řadu a vývoj výdajů na sport ze státního rozpočtu.

Tabulka 2 - Časová řada výdajů na sport

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celkem	3109,4	3851,7	4750	6088,9	7138,3	7939,6	7146,2	8115,1
Sportovní reprezentace	1273,4	1439,5	2125,3	2267,1	2972,7	2966,8	2967,4	2819,8
Všeobecná sportovní činnost	1836	2412,2	2624,7	3821,8	4165,6	4972,8	4178,8	5295,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2023)

Nestátní neziskové organizace jsou autonomní subjekty, které se vyznačují výraznou flexibilitou a cíleným zaměřením na konkrétní oblast. Jejich hlavním cílem je podpora amatérského sportu, mládeže či osob se zdravotním postižením (Čechová, 2012).

2 Hospodaření NNO

Sledování hospodaření u nestátních neziskových organizací (NNO) je nezbytné především kvůli nutnosti zajistit účelné, efektivní a transparentní využívání finančních prostředků, které organizace spravují ve veřejném či vzájemném zájmu. Na rozdíl od podnikatelských subjektů, jejichž cílem je maximalizace zisku, se NNO zaměřují na plnění společensky prospěšných cílů, a proto je důvěra veřejnosti a donorů zásadní pro jejich dlouhodobé fungování (Pelikánová, 2018).

Podle Pelikánové (2018) zahrnuje financování neziskového sektoru nejen ekonomické a finanční aspekty, ale i prvky sociální, marketingové a společenské. Právě tato složitost činí hospodaření NNO specifickým a vyžaduje zvláštní přístup k řízení zdrojů.

2.1 Základní principy financování NNO

Financování NNO je založeno na klíčové principech jako jsou vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy. Zároveň rozebírá zdroje financování, které jsou rozděleny na vlastní, cizí a potenciální, a jejich význam pro finanční stabilitu organizací. Jsou zde přiblíženy teoretický základ a praktické náhledy na zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskového sektoru. Každý subjekt musí získávat zdroje na krytí svých činností. Financování neziskového sektoru je velmi specifické, protože v sobě zahrnuje ekonomické, finanční ale i sociální, marketingové a společenské aspekty (Pelikánová, 2018).

Jak uvádí Hejduková a kol. (2018) dle Šeba (2002) základními principy financování neziskových organizací je inovativní a jedinečné, a to zejména v sobě zahrnuje hodně prvků. Pelikánová (2018) uvádí základní principy financování neziskových organizací. Mezi ně řadí:

- vícezdrojovost,
- samofinancování a fundraising jako způsob získávání prostředků,
- neziskovost,
- daňové úlevy.

Tyto principy hrají klíčovou roli ve finančním fungování nestátních neziskových organizací (NNO). Pomáhají jim nejen pokrývat každodenní provozní náklady, jako jsou mzdy, nájem nebo nákup materiálu, ale zároveň přispívají k dlouhodobé stabilitě a rozvoji jejich činnosti. Udržitelné hospodaření a diverzifikace příjmů jsou nezbytné pro to, aby organizace mohly plnit své poslání i v době ekonomické nejistoty (Pelikánová, 2018). Dále bude každý z těchto principů podrobně charakterizován. Bude vysvětleno, jak každý princip využívat k finanční stabilitě a udržitelnosti NNO.

V souvislosti z financování je důležité zmínit i dlouhodobé plánování. To je efektivní proces zajišťování dlouhodobé udržitelnosti NNO (Šedivý a Medlíková, 2017). V rámci plánování je nezbytné stanovit konkrétní cíle, strategie. Proces zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé cíle. Je potřeba zohlednit finanční i lidské zdroje, externí faktory a rizika. Podle Hejdukové a kol. (2018) efektivní plánování zahrnuje nejen stanovení cílů, ale i vypracování konkrétních opatření, která zajistí stabilitu organizace. V souvislosti s vícezdrojovým financováním je plánování nezbytných pro diverzifikaci příjmů a minimalizaci rizik spojených s neúspěchem jednotlivých zdrojů financování. Plánování rovněž zahrnuje pravidelnou revizi a aktualizace strategií (Pelikánová, 2018).

2.2 Vícezdrojovost

Podstata principu vícezdrojového financování NNO spočívá v získávání a užívání více zdrojů s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji. Organizace se tak snaží vyhnout případným negativním důsledkům při jeho neočekávaném selhání (Stejskal a kol, 2012). Nicméně je třeba uvést, že nezáleží pouze na počtu zdrojů, ale i na jejich podílech ve financování. V praxi se lze setkat s tím, že organizace využívají více zdrojů, ale jeden zdroj je dominantní. Organizace je tedy na tomto zdroji závislá a tudíž nestabilní (Šedivý Marek a Medlíková Olga, 2017).

Zdroje financování mohou být rozděleny dle následujících kritérií (Pelikánová, 2024):

- Podle charakteru zdroje – finanční zdroje a nefinanční zdroje.
- Podle geografického původu zdroje – domácí zdroje a zahraniční zdroje.
- Podle prostředků organizace – interní zdroje a externí zdroje.
- Podle způsobu nabytí – přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy).
- Podle typu vlastnictví zdroje – veřejné zdroje a soukromé zdroje.

V praxi dochází ke kombinování více z těchto zdrojů. Podle Čáslavové (2020) mají aktuálně neziskové organizace v této oblasti problémy a nedostatky, protože cíle jsou většinou krátkodobé a je mezi nimi nízký stupeň provázanosti.

2.3 Samofinancování

Samofinancování podporuje nezávislost organizace. Jako velmi častá forma samofinancování se využívá prodej vlastních výrobků, poskytování služeb či příjmy z nájmu movitého nebo nemovitého majetku. Také sem mohou spadat příjmy z členských příspěvků (Hejduková a kol., 2018). Výhodou vlastních finančních prostředků je flexibilita činnosti a rozhodování. Nikdo organizaci nenutí peníze utratit dle předepsané struktury a v daném termínu platby vyúčtovat. Další výhodou je plynulý tok financí, mohou dopředu plánovat, nemusí čekat na termín kdy peníze obdrží. Vlastní finanční prostředky také podporují sebevědomí nejen organizace, ale i zaměstnanců. V neposlední řadě lze registrovat pozitivní dopad samofinancování na sponzory a poskytovatele finančních prostředků. Ti hodnotí pozitivně, když si organizace umí sama generovat vlastní příjmy (Schwartzhoffová, 2024). Ve sportovním prostředí dle Novotného (2011) jsou zdroje samofinancování především příjmy z členských příspěvků, příjmy ze startovného, příjmy ze vstupného na sportovní akci a příjmy z prodeje propagačního materiálu. Přípravenost na samofinancování je potřeba zkoumat z více hledisek. Z pohledu zákona NNO nic nebrání, aby vytvářeli vlastní příjmy. Je potřeba pamatovat na to, že některé činnosti vyžadují registraci a živnostenské oprávnění. Z hlediska připravenosti lidských zdrojů je potřeba si položit několik otázek. Z hlediska připravenosti lidských zdrojů je důležité posoudit, jaký respekt má myšlenka samofinancování mezi členy, zaměstnanci a správní radou, a zároveň zohlednit další související faktory. Pokud jsou všechny odpovědi negativní, není správná doba na zavádění samofinancování. Finanční hledisko upozorňuje organizaci na to že, zavedení samofinancování, ze začátku přináší velké výdaje. Proto je dobré zvážit před zavedením svůj finanční stav. Posledním hlediskem je hledisko případného konfliktu s posláním organizace. Na prvním místě musí být naplnění cíle organizace, generování příjmu i při zavádění samofinancování je až druhotný cíl. Všechny nově zavedené aktivity by tedy měly být v souladu s cílem organizace. Právě těmito prioritami se odlišuje podnikání v neziskovém sektoru od podnikatelského sektoru (Pelikánová, 2018).

2.4 Fundraising

Fundraising (ve volném překladu „pěstování fondů“) zahrnuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které NNO využívá pro plnění svých cílů. Důležitým rysem je systematickost a plánování strategie s cílem zajistit potřebné zdroje v potřebné výši a struktuře (Boukal a kol., 2013).

Pelikánová definuje fundraising takto: „*Fundraising je aktivní činnost NNO za účelem získávání vnějších zdrojů. Oslovují se dárci a budují se s nimi vztahy – nejlépe dlouhodobé. Nemusí se jednat jenom o finanční prostředky, ale i o věcné dary, know-how, informace, předání zkušeností apod. Může se tedy jednat o hmotné i nehmotné zdroje.*“ (Pelikánová, 2018, str.162).

Rozlišování zdrojů na **finanční** a **nefinanční** je velmi důležité, protože každý typ přináší neziskovým organizacím jinou formu podpory a hraje odlišnou roli v jejich fungování a rozvoji. NNO má možnost získávat následující varianty zdrojů (Boukal a kol., 2013):

- Hmotné zdroje – mnohdy jde o mnohem vítanější podporu. Subjekty poskytují konkrétní pomoc (počítač od firmy s elektronikou, nábytek od firmy s nábytkem a podobně).
- Práva – Organizaci je umožněno využít domluvený prostor (webové stránky, noviny, časopis, reklamní plocha) pro umístění loga nebo důležitých informací. Vlastník za to nevyžaduje službu.
- Informace – zajišťují je různé servisní organizace, které samy mají právní formu neziskové organizace. Informační servis šetří čas a energii.
- Práce – Některé firmy poskytují své pracovníky jako dobrovolníky. Pro pracovníka jde součást karierního růstu, pro NNO je to naopak významnou pracovní silou.
- Služby – Nabízeno může být například poradenství (koncepce vnitřní komunikace, finanční plán a další) nebo přímá pomoc v podobě projektu.

Fundraising tedy nesouvisí pouze s finanční stránkou podpory projektu, ale poskytuje dárci i pocit začlenění, participace a měl by přinášet i dobrý pocit (Pelikánová, 2018).

Stabilní a diverzifikovaný okruh příznivců dané NNO zajišťuje její dlouhodobou udržitelnost. Důležitý není tedy jen počet příznivců, ale i jejich struktura. Stálý okruh zajišťuje opakované i pravidelné dary. Tím roste ekonomická zabezpečenost NNO. Cílem tedy je motivovat dárce k osobní spolupráci. Pokud je fundraising úspěšný, zajišťuje stabilní podporu a představuje optimální způsob získávání finančních prostředků (Boukal a kol., 2013).

2.5 Neziskovost

V neziskovém sektoru se zisk nemůže použít pro obohacení vlastníků nebo členské základny. Všechny příjmy musí být transparentní. Musí být výhradně na úhradu činností, které souvisí s naplněním cílů NNO. Transparentnost je zabezpečena například zveřejňováním výročních zpráv či tiskovými zprávami (Pelikánová, 2018). Důvěryhodnost, dobré jméno a transparentnost jsou základem úspěšné NNO. Pokud NNO provozuje vedlejší hospodářskou činnost její výnosy také musí sloužit k podpoře hlavní (neziskové) činnosti (Schwartzhoffová, 2024)

2.6 Daňové úlevy

Princip osvobození neziskových organizací od daní je všeobecně přijatým ve většině vyspělých zemí. Existují tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků a Pelikánová (2018) je definuje takto:

- Osvobození finančních toků NNO od daní – např. osvobození určitých příjmů, osvobození od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH
- Úlevy na daních NNO – z vypočtené daně z příjmu je možnost uplatnit snížené daňové povinnosti
- Daňová asignace – jedná se o zvláštní daňový režim, kdy poplatník daně může poukázat část placené daně ve prospěch vybrané NO.

Díky těmto daňovým výhodám mohou neziskové organizace efektivněji hospodařit s finančními prostředky, protože část prostředků, kterou by jinak odváděly státu, mohou využít přímo na realizaci svých veřejně nebo vzájemně prospěšných aktivit. To posiluje jejich schopnost dlouhodobě a stabilně vykonávat svou činnost a soustředit se na plnění svého poslání (Stejskal a kol., 2012).

2.7 Finanční zdroje NNO

Financování neziskových organizací se zásadně odlišuje podle jejich struktury a jejich druhu. Každá organizace má vnitřními předpisy určeno, jakým způsobem získávat zdroje na financování své činnosti. Finanční zdroje lze rozdělit do tří skupin, a to na vlastní zdroje, cizí zdroje a potencionální zdroje (Stejskal a kol., 2012). Podle Pelikánové (2018) tyto kategorie zahrnují jak stabilní příjmy, tak i financování závislé na externích podmínkách a projektech.

2.7.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje lze nazvat jako zdroje samofinancování. Prostředky jsou získány z vlastní činnosti. Mezi vlastní zdroje lze zařadit dle Pelikánové (2015):

- členské příspěvky,
- příjmy z výkonu hlavní činnosti,
- příjmy z doplňkové činnosti,
- podnikání.

Povinnost platit **členské příspěvky** členům vyplývá každoročně přímo ze stanov nebo statusu organizace. O výši členského poplatku rozhoduje příslušný orgán. Členské příspěvky jsou dle § 19 odst. 1 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, jsou od daně z příjmů osvobozeny členské příspěvky, ale pouze pokud jejich placení je ve stanovách či zřizovacím dokumentu. Každá organizace může zohlednit i sociální aspekty svých členů a může poskytnout různé slevy. Ve výjimečných situacích jako je například vyhoření členské klubovny lze vybírat mimořádný členský příspěvek. Pokud není umožněn stanovami, lze jej i tak vybrat, avšak není možné uplatnit jejich osvobození podle ZDP (Stejskal a kol., 2012).

Příjmy z výkonu hlavní činnosti jsou příjmy ze ziskového hospodaření organizace, pořádaných akcí a realizovaných projektů. Nejlepší způsob, jakým může NNO dospět ke zlepšení svého hospodářského výsledku je zavedení vedlejší hospodářské činnosti ze, které plynou **příjmy z vedlejší činnosti** (Pelikánová, 2015). Vedlejší hospodářská činnost v mnoha případech nabývá podobu podnikatelské činnosti a v žádném případě by neměla převažovat nad činností hlavní (Hejduková a kol., 2018). Významným finančním zdrojem můžou být pořádané akce a realizované projekty se ziskovým hospodařením, za podmínky, že na tyto akce nejsou poskytovány dotace ani příspěvky obcí (Stejskal a kol., 2012).

Poslední, co lze řadit mezi vlastní zdroje je **podnikání**. Podnikání, jakožto osobu podnikající je definováno zákonem č. 89/2012 Sb. (nový občanský zákoník) v § 420 odstavci 1: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“. Jedná se tedy o aktivity, které odpovídají tomuto vymezení. U NNO to může být například poskytování reklamy, pronájem prostor, organizace zájezdů a tábora (Pelikánová, 2015).

2.7.2 Cizí zdroje

Za cizí zdroje lze považovat ty, které může NNO získat na určitou dobu a po sjednané době je musí vrátit. Poskytovateli mohou být například banky. Nevýhodou cizích zdrojů je úrok, který musí vypůjčitel zaplatit (Pelikánová, 2015). Výhodou cizích zdrojů je, že umožňují neziskovým organizacím financovat aktivity nad rámec jejich vlastních možností a zvyšují jejich finanční stabilitu (Pelikánová, 2018).

NNO by měla dobře zvážit využití cizích zdrojů a posoudit to z hlediska výhodnosti. Hrozí zde totiž nebezpečí způsobení finančních problémů a pověsti organizace v případě neplnění závazků (Stejskal a kol., 2012)

2.7.3 Potencionální zdroje

Za potencialní zdroje lze považovat všechny zdroje, ze kterých mohou NNO potencialně získat a čerpat prostředky na svou činnost. Můžou je získávat od veřejných orgánů soukromých organizací i jednotlivců (Stejskal a kol., 2012). Pelikánová (2018) a Stejskal a kol. (2012) mezi potencialní zdroje příjmu řadí:

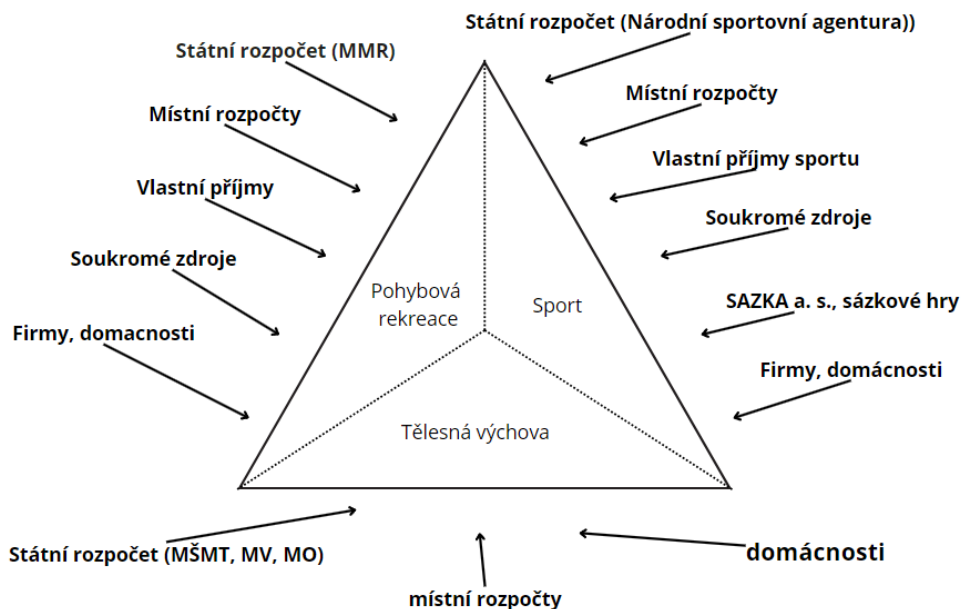
- příspěvky ze zdrojů Evropské unie,
- dotace ze státního rozpočtu – přímé i nepřímé,
- příspěvky územních samospráv,
- příspěvky od nadací a fondů,
- firemní dárcovství,
- individuální dárcovství.

V praxi se lze setkat s tím, že různé instituce tyto prostředky pojmenovávají různě. Proto je potřeba si vždy projít smlouvu o poskytnutí prostředků. Na jejím základě rozhodnout o jaký zdroj se jedná, každá má své speciální daňové dopady (Pelikánová, 2015).

2.8 Financování NNO v oblasti sportu

Financování tělesné kultury je specifické tím, že se opírá o kombinaci veřejných a soukromých zdrojů, které se ve většině případů vzájemně prolínají. Přestože všechny složky tělesné kultury, včetně sportu, jsou podporovány dotacemi z veřejných rozpočtů, nejvýznamnějším finančním zdrojem zůstávají rozpočty domácností. Důležitou roli hrají také státní a místní rozpočty (Hodaň a Hobza, 2010). V rámci tělesné kultury zauímají sportovní neziskové organizace významné postavení a jejich financování je charakteristické kombinací více zdrojů. Kromě dotací spoléhají i na členské příspěvky, sponzorské dary, granty a fundraisingové aktivity. Dalšími zdroji jsou partnerství s komerčními subjekty a podpora ze strany místních samospráv (Čechová, 2012). Klíčovou roli v podpoře sportu v současnosti zastává také Národní sportovní agentura. Národní sportovní agentura (NSA) byla zřízena v roce 2019 a je klíčovým orgánem státní správy, která se zaměřuje na podporu a rozvoj sportu v České republice. Tento úřad, přímo podřízené Ministerstvu školství, mládeže tělovýchovy ČR, se zaměřuje na koordinaci a financování sportovních aktivit napříč celou zemí. Mezi hlavní úkoly NSA patří rozdělování státních dotací, podpora sportovních organizací, podpora výkonnostního a vrcholového sportu a zajištění dostatečné sportovní infrastruktury (Národní sportovní agentura, 2024).

Na obrázku č. 2 lze vidět vícezdrojové financování tělesné kultury, do které spadá tělesná výchova, pohybová rekreace a sport.



Obrázek 2 - Financování tělesné kultury – Vlastní zpracování, dle (Hodaň a Hobza, 2010)

Tělesná kultura je přímo financována z veřejných prostředků a státního rozpočtu (Hobza a kol., 2006), protože generuje významné externality, jak pozitivní, tak negativní. Vzhledem k tomu, že pozitivní externality často převažují, dochází v podmínkách tržní ekonomiky k nedostatečné produkci produktů a služeb v této oblasti, což odůvodňuje veřejnou podporu. Velkým podílem na financování sportu a tělesné kultury mají i soukromé zdroje. Největší část soukromých zdrojů tvoří výdaje domácností, těmito zdroji jsou například členské příspěvky (Novotný, 2011). Vedle těchto finančních zdrojů, které pocházejí z hlavní činnosti, může sportovní organizace provozovat i vedlejší hospodářskou činnost. Pro sportovní organizace je typickou vedlejší hospodářskou činností pronájem sportovišť, provozování stánku s občerstvením, prodej sportovního zboží či poskytování školení (Durdová, 2019). Dle Čáslavové (2020), je jedním z největších finančních zdrojů reklama.

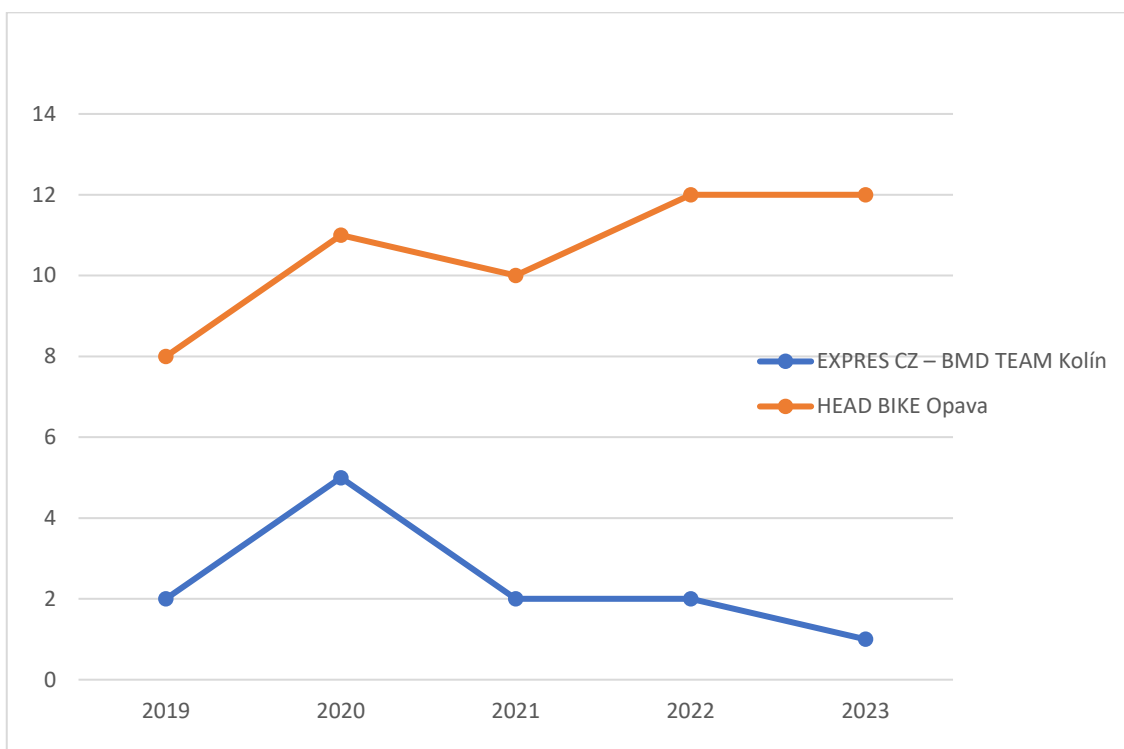
3 Cíl práce a představení analyzovaných klubů

Cílem práce je provést komparativní analýzu hospodaření a financování vybraného cyklistického klubu s ostatními cyklistickými kluby v České republice. K těmto účelům byl vybrán klub HEAD BIKE Opava, z. s. Hospodaření tohoto klubu bude komparováno s Z&S Apache Team, z. s. – název cyklistického týmu je EXPRES CZ – BMD TEAM Kolín. Výběr této organizace vychází následujících podobností obou klubů:

- Právní forma (zapsané spolky),
- Velikost organizace (cca 30 jezdců),
- Zaměření na horskou cyklistiku MTB,
- Pravidelná účast na evropských a světových závodech,
- Dostupné a transparentní zdroje informací.

Ačkoli se jedná o podobné kluby, lze sledovat rozdíly v jejich úspěšnosti. Z dat Českého poháru horských kol za roky 2019–2023 (Český pohár horských kol, 2023) je zřejmé, že tým Z&S Apache Team, z. s. si udržuje stabilně vysokou výkonnost a patří k absolutní české špičce. Pravidelně se umisťuje mezi nejlepšími týmy, přičemž v roce 2023 dosáhl na 1. místo v celkovém pořadí, a to i s vysokým průměrem bodů na jednoho závodníka (633 bodů). Oproti tomu HEAD Bike Opava se během sledovaného období pohyboval spíše ve druhé polovině první desítky, s nejlepším výsledkem v roce 2019 (8. místo). I přesto je u Head Bike patrné mírné zlepšení v posledních dvou letech, a to jak v celkovém bodovém zisku, tak v průměru bodů na závodníka. V roce 2024 se Head Bike umístil jen jednu příčku pod Z&S Apache Team, z. s. (Český pohár horských kol, 2023).

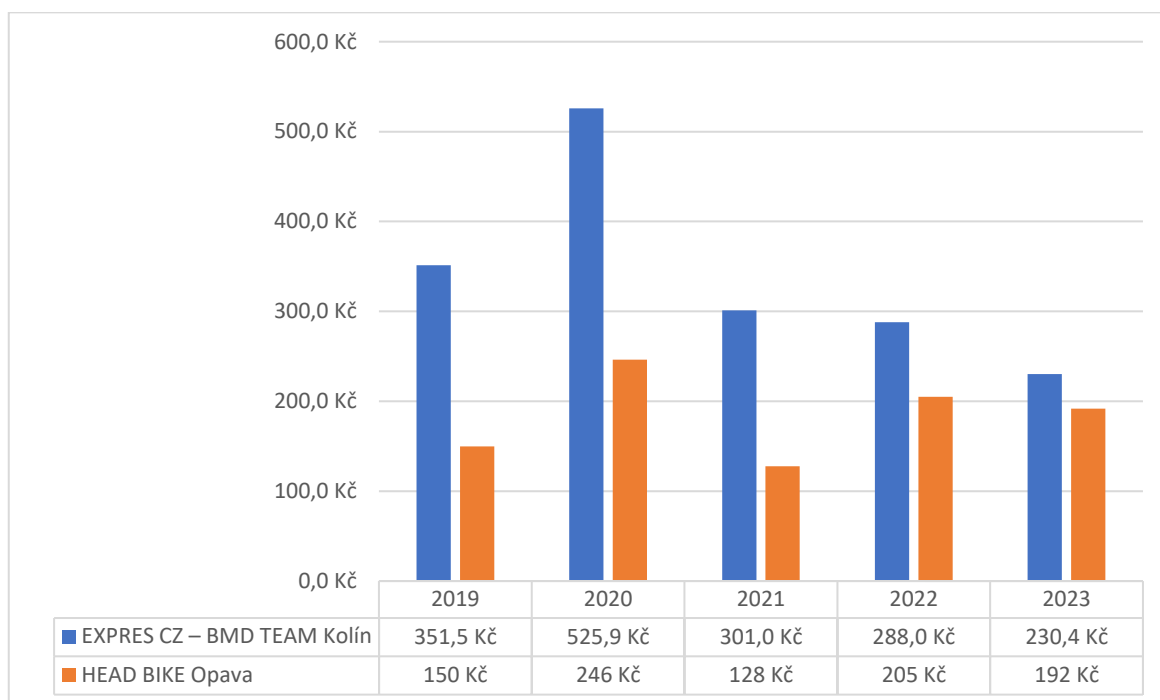
Co se týče mistrovských titulů ČR, dominanci Kolína potvrzuje několik titulů napříč kategoriemi získaných mezi lety 2020–2023, zatímco Head Bike Opava si připsal svůj první titul až v roce 2023. Výsledky tak svědčí o dlouhodobé stabilitě a výkonnosti Kolína, zatímco Head Bike Opava vykazuje potenciál růstu a zlepšení. (Mistrovství České republiky v MTB, 2023)



Graf 1 - Celkové umístění v Českém poháru MTB

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český pohár horských kol, 2024)

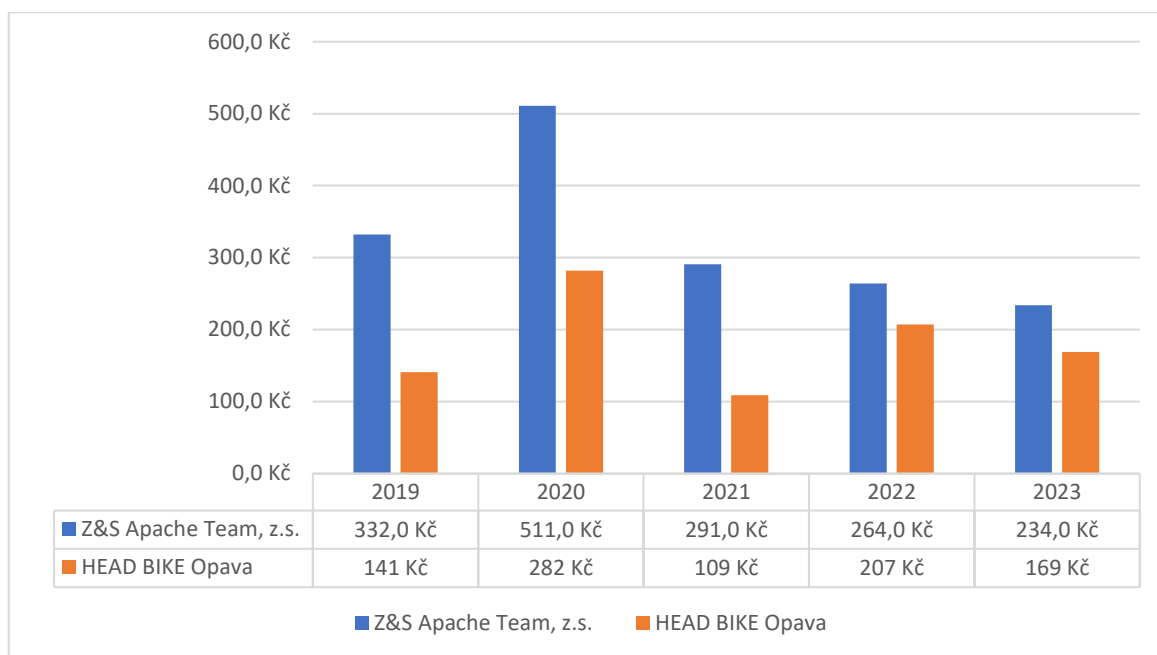
Na grafu č.1 lze pozorovat vývoj umístění týmu v celkovém pořadí Českého poháru. Český pohár horských kol je nejvyšší českou soutěží. Závody se konají na různých místech České republiky a často slouží jako kvalifikace na mezinárodní soutěže včetně mistrovství Evropy a světa. Z&S Apache Team, z. s. zde závodí pod názvem EXPRES CZ – BMD Team Kolín a drží se v průběhu let na předních příčkách tohoto žebříčku. Head Bike Opava se drží na pozicích kolem desátého místa. Aby výsledky byli objektivní je nutné zdůraznit, že za tento tým se účastnilo Českého poháru méně jezdců než u Z&S Apache Team, z. s. Pro Head Bike Opava jsou tyto výsledky pozitivní, protože je to relativně nový tým (z roku 2018) oproti EXPRES CZ – BMD Team Kolín, který má již dlouholetou tradici. V roce 2024 mezi nimi byl rozdíl pouze jedné příčky, kdy Z&S Apache Team, z. s se umístil na páté příčce a Head Bike Opava na šesté což je pozitivní progres pro tento tým.



Graf 2 - Náklady hlavní činnosti na jeden bod v Českém poháru

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český pohár horských kol, 2024)

Graf č. 2 znázorňuje podíl celkových nákladů na jeden získaný bod v Českém poháru horských kol. Náklady týmu Z&S Apache Team, z. s postupně klesají (z 4,012 mil. Kč v roce 2019 na 3,355 mil. Kč v roce 2023). Výrazný růst bodů z 11 415 bodů v roce 2019 na 14 559 bodů v roce 2023 je pozitivním jevem a vyjadřuje vzrůstající výkonnost týmu. U produktivity je zřejmý klesající trend – z 351,5 Kč na 230,4 Kč to lze považovat za výrazné zlepšení a značí to lepší využití prostředků. U Head Bike Opava je trend nákladů kolísavý – po poklesu v roce 2021 opět rostou (nejvyšší v roce 2023 – 1,399 mil. Kč). Výkon také kolísá. Nejnižší výkon je v roce 2020 (3 429 bodů), ale v roce 2023 stoupá na 7 300 bodů. Produktivita je celkově méně stabilní než u Z&S Apache Team, z. s. Následně budou rozebrány náklady a výnosy organizací, aby bylo lépe pochopeno v čem tyto rozdíly vznikají.



Graf 3 - Výnosy hlavní činnosti na jeden bod Českého poháru

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český pohár horských kol, 2024)

Graf č. 3 vypovídá o výnosech z hlavní činnosti na jeden získaný bod v Českém poháru horských kol vykazují u obou týmů podobný vývoj – vrchol v roce 2020 a následný pozvolný pokles. U týmu Z&S Apache Team, z. s. dosáhl tento ukazatel nejvyšší hodnoty právě v roce 2020 (511 Kč), což může souviset s nižším počtem závodů během pandemie Covid-19, a tedy nižším bodovým ziskem při zachování výnosů. Od té doby hodnota každoročně klesá, což může znamenat efektivnější sportovní výkony. HEAD BIKE Opava má tento ukazatel výrazně nižší ve všech letech a jeho vývoj je více kolísavý – po vrcholu v roce 2020 (282 Kč) přišel prudký pokles, následné mírné oživení v roce 2022 a opětovný pokles v roce 2023. Celkově lze říct, že Z&S Apache Team, z. s. má stabilnější a vyšší výnosy na bod než HEAD BIKE Opava, ačkoli oba kluby se od roku 2020 potýkají s obdobným trendem snižující se finanční efektivity na jednotku sportovního výkonu.

Na základě uvedených dat porovnávám dva podobně zaměřené sportovní kluby, které se účastní stejné soutěže, a to Českého poháru horských kol, ale dosahují rozdílných výsledků i finanční efektivity. Cílem bude zjistit jakou roli v těchto rozdílech hrají finance. Tato umožní lépe pochopit, jak finance podporují sportovní výkonnost u nestátních neziskových organizací v oblasti sportu, konkrétně cyklistických klubů.

3.1 Představení organizace HEAD Bike Opava, z. s.

HEAD BIKE Opava, z. s., je český cyklistický tým specializující se na horskou cyklistiku, který úzce spolupracuje se společností Novus Bike s.r.o. Tato opavská firma vyrábí jízdní kola značky HEAD a podporuje tým jako součást své strategie rozvoje cyklistiky v regionu (HEAD BIKE Opava, 2024). Spolek je samosprávný a dobrovolný svazek členů, kteří provozují sportovní, osvětovou a vzdělávací činnost. Založen byl v roce 1998 a registrován Ministerstvem vnitra ČR. Cyklistický oddíl však oficiálně vznikl až v roce 2018 (HEAD BIKE Opava, 2024). Za vznikem týmu stojí Zdeněk Kalužík.

Mezi nejvýznamnější závodnice, které tým reprezentovaly, patří Barbora Průdková – národní šampionka v eliminátoru z roku 2019 a ve sjezdu z roku 2021. Získala také dva domácí tituly mistryně České republiky juniorů v letech 2013 a 2014 (Wikipedie, 2024). Dalším talentovaným jezdcem týmu je Josef Kuchař, který v roce 2024 získal titul mistra České republiky v kategorii kadetů na trati v Harrachově (Český pohár MTB, 2024). Tým rovněž dosáhl významného úspěchu v roce 2020, kdy obsadil celkové druhé místo v týmové soutěži Českého poháru v cross-country (HEAD BIKE Opava, 2024).

Tým se nezaměřuje na pořádání vlastních závodů, ale především na systematickou přípravu svých svěřenců. Společné tréninky probíhají v úterý, čtvrtek a neděli. Svěřenci jsou rozděleni podle věkových skupin – mladší a starší žáci trénují společně, přičemž výkonnostně silnější jedinci mohou trénovat se starší skupinou, do které patří junioři, kadeti a kategorie U23. Cílem týmu je vychovávat závodníky na nejvyšší výkonnostní úrovni a podporovat jejich účast v reprezentaci České republiky (HEAD BIKE Opava, 2024).

Head Bike Opava má jako nejvyšší orgán **Valnou hromadu** a je složena ze všech členů. Svolává jí **výkonný výbor** a je minimálně jednou do roka. Svolání valné hromady řídí předseda HB. **Předseda** spolku je statutární orgán a od roku 2018 je jím Ladislav Kreisel, ten jedná jménem spolku samostatně. Posledním orgánem HEAD BIKE Opava je kontrolní komise, ta má za úkol dohlížet, zda jsou činnosti vykonávané spolkem v souladu s právními předpisy a zda jsou řádně vedeny. Do kontrolní komise momentálně patří Vlasta Kalužíková, Michal Mrůzek a Jana Kreislová. Všechny orgány spolu spolupracují a zajišťují bezproblémový chod spolku (Stanovy spolku Head Bike Opava, 2018)

3.2 Představení organizace Z&S Apache Team, z. s.

Cyklistický tým EXPRES CZ-BMD TEAM KOLÍN působící pod spolkem Z&S Apache Team, z. s. vznikl v roce 2000. Organizaci založil Jan Slavíček, český cyklista a trenér, který se významně podílel na rozvoji cyklistiky v České republice. Jan Slavíček s cyklistikou začínal v klubu Lokomotiva Praha, kde se zaměřoval především na cyklokros a později na horská kola. V roce 1986 získal titul juniorského mistra Československa v cyklokrosu. Na počátku 90. let patřil k předním českým Bikerům, když v roce 1991 zvítězil v Československém poháru a o rok později se stal mistrem České republiky. Po ukončení aktivní závodní kariéry se Slavíček věnoval trenérství. Vystudoval Fakultu tělesné výchovy a sportu a stal se diplomovaným trenérem cyklistiky. Jan Slavíček momentálně působí jako manažer tohoto týmu a zároveň je i hlavním trenérem svěřenců. Název týmu prošel během své existence několika změnami názvu v závislosti na hlavních sponzorech. Původním názvem Remerx-Merida Team Kolín se v roce 2012 mění na Express Merida team Kolín a v roce 2016 ukončuje pětiletou spolupráci se společností Merida a následně přímá název Expres CZ-Tufo Team Kolín. V současnosti se tým přejmenoval na Expres CZ-BMD Team Kolín (EXPRES CZ-BMD TEAM KOLÍN, 2023).

Tým se pyšní svou úspěšností ve výchově svěřenců v průběhu let vychoval téměř 40 reprezentantů České republiky a získal řadu domácích titulů a medailí. Prvním z reprezentantů byl Milan Vočadlo, který se stal v roce 2001 juniorským mistrem ČR v MTB cross-country a na cyklokrosovém mistrovství světa v Táboře v roce 2001 obsadil mezi juniory šestou příčku. Velký význam pro tým mělo i působení olympijského vítěze z roku 2012 Jaroslava Kulhavého. Ten zde působil od roku 2000 až do roku 2003 a získal zde juniorský titul mistra světa i Evropy. Z vlastních odchovanců týmu se prosadil například Filip Eberl, který obsadil 9. místo na mistrovství světa v cross-country v kategorii do 23 let v Les Gets v roce 2004. Dalším výrazným odchovancem týmu je Tomáš Paprstka, který navázal na úspěchy Jaroslava Kulhavého. Na mistrovství světa v cyklokrosu v roce 2010 ve městě Tábor se stal světovým šampionem v juniorské kategorii. Později dosáhl úspěchů i v kategoriích U23 a Elite. Stal se historicky prvním vítězem Českého poháru jak na horských kolech, tak v cyklokrosu. (EXPRES CZ-BMD TEAM KOLÍN, 2023).

Tým funguje na třech úrovních podle věku a výkonnosti:

- A-tým: Skládá se z dospělých závodníků a vybraných juniorů. Tréninky jsou zaměřeny na specializovanou cyklistickou přípravu s důrazem na techniku a vytrvalost.
- Mládežnická skupina: Zahrnuje závodníky od žákovských po juniorské kategorie. Tréninkový program kombinuje rozvoj cyklistických dovedností s všeobecnou fyzickou přípravou, aby se mladí sportovci postupně adaptovali na náročnější tréninkové zatížení.
- Přípravka: Je určena pro děti ve věku 7–12 let. V zimním období tréninky probíhají v tělocvičně. Sportovci se zaměřují na hry, gymnastiku a základy atletiky pro rozvoj všeobecné zdatnosti. Na jaře a v létě se tréninky přesouvají ven.

Tato struktura umožňuje systematický rozvoj talentů od raného věku až po vrcholovou úroveň. Tým se zabývá nejen trenérskou činností, ale i pořadatelskou. Spolupráce s městem Kolín opakovaně přivádí nejvyšší domácí cyklokrosovou soutěž do kolínského lesoparku Boriky, zde se konaly i tři úspěšné ročníky domácího šampionátu, poslední proběhl v roce 2016. Tým pořádá nespočet akcí v Peci pod Sněžkou jako je například Bike víkend MTB, který spojuje vrcholovou cyklistiku v podobě Českého poháru MTB cross-country s cyklistickým závodem pro širokou veřejnost dále také Krakonošův cyklo maraton. Velmi známou akcí je Cyklo tour Kolín, každoročně rostou na popularitě a přitahují nové fanoušky i účastníky je to cyklistický seriál určený pro nejmladší děti a jejich rodiče, z jehož účastníků se rekrutují členové přípravy závodního týmu. (EXPRES CZ-BMD TEAM KOLÍN, 2023).

Organizační struktura Z&S Apache Team, je postavena na několika klíčových orgánech, které zajišťují hladké fungování spolku a plnění jeho cílů. Nejvyšším orgánem spolku je **Výkonný výbor** a je složen z předsedy a dvou dalších členů. Má klíčovou roli při rozhodování o zásadních záležitostech spolku, jako jsou změny stanov, schvalování rozpočtu, či rozhodování o majetku spolku. **Předseda spolku** je statutárním orgánem a jedná jménem spolku v právních vztazích. Tuto funkci vykonává zakladatel spolku Jan Slavíček (Podnikatel, 2024). **Členové výkonného výboru** jsou jmenováni předsedou a mají významné rozhodovací pravomoci, jako je schvalování změn ve stanovách a podpoře členů, vedení seznamu členů, či stanovení výše členských příspěvků. Členové výboru jsou Michal Čepička a Martina Slavíčková. Každý z těchto orgánů a funkcí spolu úzce spolupracuje, čímž je zajištěna stabilita a efektivní fungování spolku Z&S Apache Team, z. s. (EXPRES CZ-BMD TEAM KOLÍN, 2023).

4 Analýza hospodaření vybraných organizací

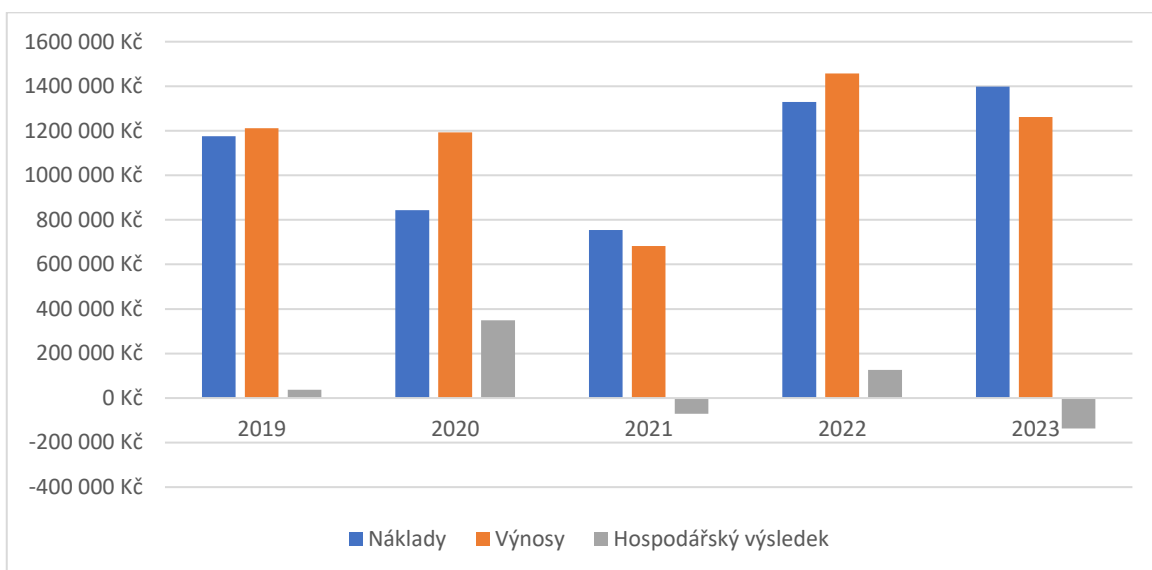
V této kapitole bude analyzováno hospodaření dvou vybraných sportovních organizací, které se věnují horské cyklistice a pravidelně se účastní Českého poháru. Analýza se zaměří na to, jak kluby pracují s finančními prostředky a jak efektivně je dokážou využít ve vztahu ke sportovním výsledkům. Srovnáním těchto dvou klubů bude možné lépe pochopit, jakou roli hrají finance v jejich fungování a sportovní výkonnosti. Zdrojem informací jsou veřejně dostupné dokumenty, jako jsou účetní závěrky, výroční zprávy a výsledky závodů.

4.1 Analýza výkazů zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát poskytuje přehled o příjmech a výdajích organizace za určité období. I když cílem neziskových organizací není tvorba zisku, je důležité, aby jejich hospodaření bylo dlouhodobě stabilní. V rámci analýzy se zaměřím zejména na výnosy a náklady spojené s hlavní činností a na to, jaký dopad má hospodaření na celkové fungování klubu a jeho sportovní výsledky. Obě organizace vypracovávají Výkaz zisku a ztráty podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 504/2002 Sb. Příloha č. 2 vyhlášky č. 504/2002 Sb. obsahuje strukturu výkazu zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu, který používají účetní jednotky, jako jsou nestátní neziskové organizace. Dále budou podrobně analyzovány jednotlivé prvky tohoto účetního výkazu.

4.1.1 Analýza hospodářského výsledku

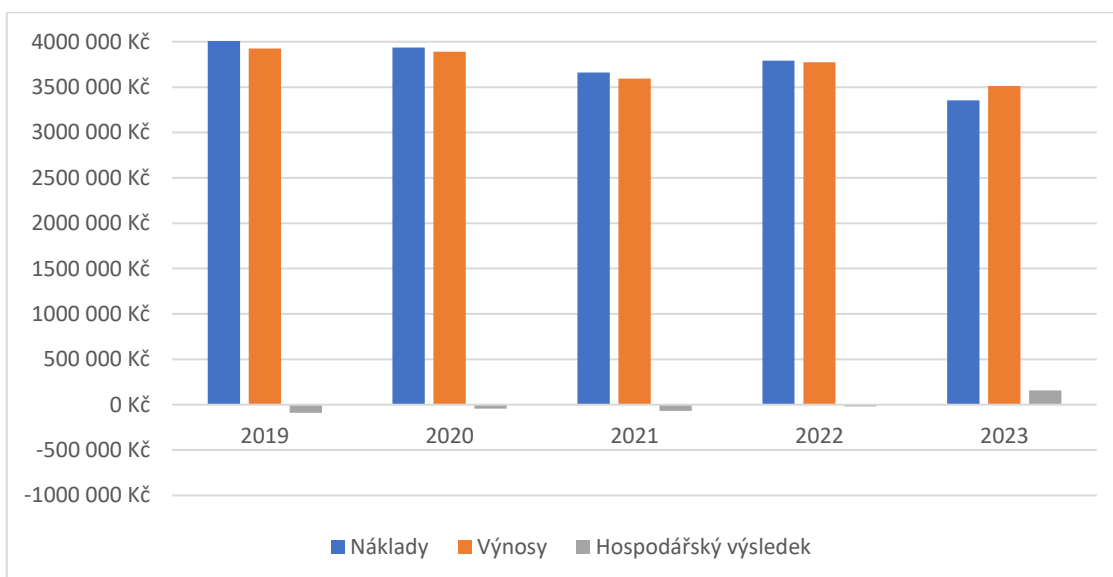
Porovnání nákladů a výnosů cyklistického klubu HEAD Bike Opava v období 2019–2023, jak lze vidět na grafu č. 4, naznačuje celkově pozitivní trend. Klub zaznamenal v těchto letech významný rozvoj, a to i díky finanční podpoře města Opavy, jako byla dotace ve výši 150 000 Kč v roce 2019 na provoz sportovního centra mládeže, a dalším sponzorským příspěvkům. Tyto příjmy významně přispěly ke zlepšení hospodářských výsledků a celkové stabilitě organizace. Záporný výsledek hospodaření klub vykázal pouze v letech 2021 a 2023. V roce 2021 byl tento propad pravděpodobně způsoben dopady pandemie Covid-19 a specifickou položkou ve výnosech ve výši -32 000 Kč. Tato částka se objevila v ostatních výnosech, a mohlo jít o to, že organizace musela vrátit část dříve přijatých výnosů nebo došlo k účetní opravě minulého období. V roce 2023 došlo ke snížení členských příspěvků téměř o 100 000 Kč, což mohlo mít přímý vliv na zhoršení výsledku hospodaření.



Graf 4 - Hospodářský výsledek Head Bike Opava

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache Team a Head Bike Opava

U organizace Z&S Apache Team, z. s., je situace odlišná. Jak lze vidět na grafu č. 5, náklady většinou převyšují výnosy. Pouze v roce 2023, se organizaci podařilo dosáhnout kladného výsledku ve výši 159 000 Kč, tato změna mohla nastat v důsledku snížení nákladů na spotřebované nákupy a nakupované služby téměř o 0,5 milionu Kč. Z dlouhodobého pohledu lze pozorovat trend klesajících nákladů, s výjimkou roku 2022, kdy výdaje vzrostly.



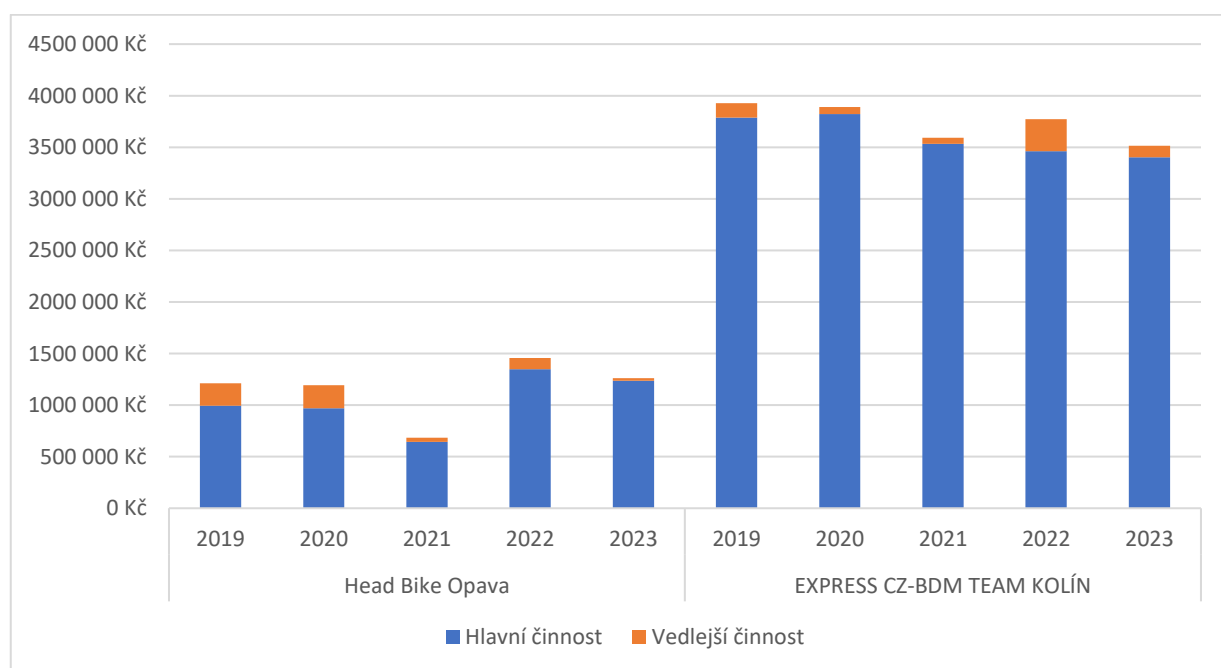
Graf 5 - Z&S Apache Team, z. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache Team a Head Bike Opava

Pro neziskový sektor není hlavním cílem vytvářet zisk, a proto mírná ztráta nemusí být automaticky negativním jevem. Pokud je organizace schopná případnou ztrátu v dalších letech vyrovnat a udržet stabilní fungování, nemusí jít o problém. Naopak v případě klubu HEAD BIKE Opava, který dlouhodobě vykazuje vyšší výnosy než náklady, by se dalo uvažovat o méně efektivním využití dostupných prostředků. Tyto přebytky by mohly být lépe zhodnoceny například podporou nejúspěšnějších závodníků – formou příspěvků na vybavení, sportovní pomůcky nebo financování soustředění a odborné přípravy. Takové využití by mohlo přispět nejen ke zvýšení sportovní výkonnosti, ale i k motivaci členů klubu.

4.1.2 Analýza výnosů

Podrobnější pohled na vývoj výnosů obou organizací v letech 2019–2023 nabízí srovnání zaznamenané v grafech č. 6 až 8. Výnosy Head Bike Opava se v daném období pohybovaly mezi 1 a 1,5 milionem Kč ročně. Stabilní základ těchto příjmů tvořily provozní dotace, členské příspěvky a menší podíl darů a tržeb z vedlejší činnosti. Největší výpadek výnosů klub zaznamenal v roce 2021, kdy kvůli pandemii Covid-19 došlo ke zrušení řady závodů a poklesu členských příspěvků ze 275 000 Kč v roce 2020 na pouhých 60 000 Kč. Na grafu č. 6 je porovnání výnosů obou organizací.



Graf 6 - Výnosy Head Bike Opava a Z&S Apache Team, z. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache Team a Head Bike Opava

Strukturu výnosu Head Bike Opava lze vidět v tabulce č. 3. Největší část výnosů Head Bike Opava tvořily provozní dotace (například v roce 2023 to bylo 25,5 %), které klub získával od města Opavy, Moravskoslezského kraje a Národní sportovní agentury. V roce 2019 organizace čerpala dotaci s názvem Můj klub ve výši 91 300 Kč od ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, podobnou dotaci čerpala i v roce 2020 ve výši 112 200 Kč. V roce 2023 čerpali dotaci od národní sportovní agentury ve výši 84 288 Kč. Zbytek provozních dotací tvoří dotace od města Opavy a Moravskoslezského kraje. Pro příklad v roce 2023 tvořili dotace od města 458 400 Kč. Přesnější data nejsou zveřejněna. Jak lze vidět v tabulka č. 3, provozní dotace v průběhu let rostly a v roce 2023 dosáhly 738 000 Kč. Členské příspěvky byly nejvyšší v roce 2022, ale celkově jejich trend vykazuje kolísání. V roce 2021 se navíc v položce „jiné ostatní výnosy“ objevila záporná hodnota (-32 000 Kč), pravděpodobně v důsledku vrácení části dotace nebo účetní opravy minulých let.

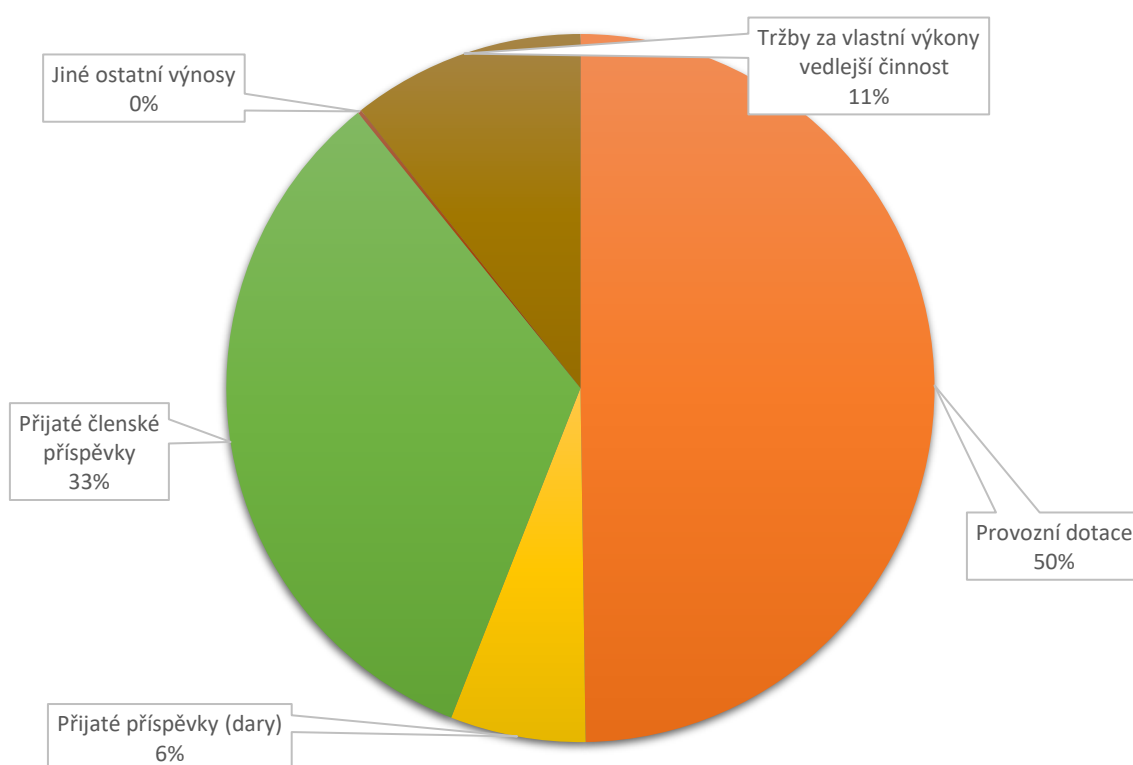
Tabulka 3: Struktura výnosů v letech 2019-2020 organizace Head Bike Opava

	Hlavní činnost				Vedlejší činnost
	Provozní dotace	Přijaté příspěvky (dary)	Přijaté členské příspěvky	Jiné ostatní výnosy	Tržby za vlastní výkony
2019	347 000 Kč	79 000 Kč	542 000 Kč	26 000 Kč	218 000 Kč
2020	611 000 Kč	62 000 Kč	295 000 Kč	0 Kč	225 000 Kč
2021	567 000 Kč	48 000 Kč	60 000 Kč	-32 000 Kč	40 000 Kč
2022	627 000 Kč	131 000 Kč	576 000 Kč	13 000 Kč	110 000 Kč
2023	738 000 Kč	39 000 Kč	457 000 Kč	3 000 Kč	25 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Head Bike Opava

Struktura příjmů Head Bike Opava lze vidět na grafu č.7. Celkové roční výnosy se pohybovaly kolem 3,5 milionu Kč. Zde také tvoří největší položku provozní dotace, jejichž kumulovaná výše za pět let činí 2,89 milionu Kč. Tento rozdíl je zřejmý i při pohledu na vývoj celkových výnosů obou organizací. Dalším důležitým zdrojem příjmů byly přijaté členské příspěvky, které

činily 1,930,000 Kč. Tento příjem odráží silnou členskou základnu organizace. Na větší diverzifikaci by měl Head Bike Opava cílit ve sponzorském portfoliu. V současnosti je hlavním a dominantním partnerem týmu společnost HEAD, která zajišťuje většinu sponzorských příjmů. Ačkoli je tato spolupráce z hlediska zázemí i propagace značky přínosná, z hlediska finanční stability by bylo vhodné usilovat o větší zapojení více menších či středně velkých partnerů. To by mohlo snížit závislost na jednom subjektu a zvýšit odolnost vůči případnému výpadku podpory ze strany hlavního sponzora.



Graf 7 - Celkové výnosy Head Bike Opava

Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Head Bike Opava

Výnosy z vedlejší činnosti u Head Bike Opava měly v posledních letech spíše klesající tendenci. Nejnižší hodnoty byly evidovány v letech 2021 a 2023. U Apache Team došlo naopak k výraznému růstu v roce 2023, kdy se vedlejší výnosy zvýšily na 310 000 Kč, což pomohlo vyrovnat výpadky z předchozích pandemických let.

Podrobnější strukturu výnosů Z&S Apache Teams z. s. lze vidět v tabulce č. 4. Z&S Apache Team, z. s. v rámci své hlavní (sportovní) činnosti aktivně generuje výnosy, například prostřednictvím účastnických poplatků, pořádání závodů, případně tréninkových aktivit. Jiné a ostatní výnosy jsou u Z&S Apache Team, z. s. nulové a objevují se až v roce 2022. Objevení této položky může zároveň ukazovat na změnu ve vedení účetnictví. Pokud by podobné výnosy pokračovaly i v dalších letech, mohlo by to signalizovat rozšiřování zdrojů příjmů a lepší evidenci vedlejších finančních toků.

Tabulka 4 - Struktura výnosů Z&S Apache Teams z. s.

	Hlavní činnost			Vedlejší činnost	
	Provozní dotace	Přijaté příspěvky	Jiné ostatní výnosy	Tržby za vlastní výkony	Tržby za vlastní výkony
2019	2 765 000 Kč	235 000 Kč	0 Kč	787 000 Kč	140 000 Kč
2020	2 967 000 Kč	180 000 Kč	0 Kč	674 000 Kč	70 000 Kč
2021	2 386 000 Kč	440 000 Kč	0 Kč	706 000 Kč	60 000 Kč
2022	2 482 000 Kč	172 000 Kč	6 000 Kč	802 000 Kč	310 000 Kč
2023	2 414 000 Kč	324 000 Kč	17 000 Kč	649 000 Kč	110 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache Team

Organizace Z&S Apache Team, z. s., generovala ve sledovaném období výrazně vyšší příjmy než Head Bike Opava. Struktura příjmů Head Bike Opava lze vidět na grafu č.7. Celkové roční výnosy se pohybovaly kolem 3,5 milionu Kč. Zde také tvoří největší položku provozní dotace, jejichž kumulovaná výše za pět let činí přes 13 milionů Kč, zatímco u Head Bike Opava to bylo 2,89 milionu Kč.



Graf 8 – Celkové výnosy Z&S Apache Team, z. s.

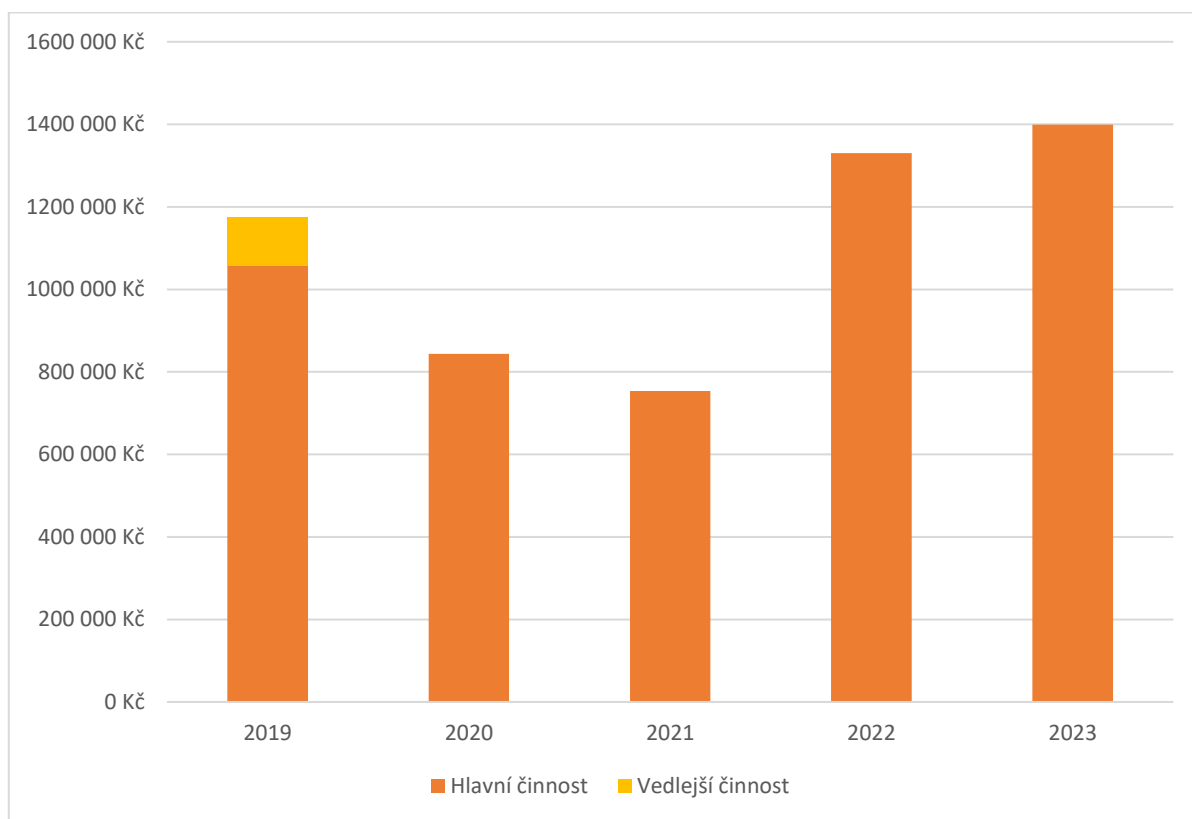
Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache Team

Z porovnání výnosů týmů Z&S Apache Team, z. s. a HEAD Bike Opava je zřejmé, že oba kluby mají rozdílnou strukturu financování. Kolín čerpá výrazně vyšší provozní dotace a zároveň má výnosy z hlavní činnosti, což svědčí o jeho schopnosti být více finančně soběstačný. Naopak Opava se více opírá o členské příspěvky a její tržby se objevují hlavně ve vedlejší činnosti. Taky se ukazuje, že Z&S Apache Team, z. s má o něco diverzifikovanější příjmy, což může být do budoucna výhodou při zajištění finanční stability. Oba týmy tak využívají jiné cesty financování, což může odrážet i jejich odlišnou velikost.

4.1.3 Analýza Nákladů

Tato kapitola bude zaměřena na náklady organizací Head Bike Opava a Z&S Apache Team, z. s., v pětiletém období 2019–2023. Cílem je popsat strukturu nákladů, jejich vývoj a efektivitu vynaložených prostředků ve vztahu k činnosti obou týmů.

Jak lze vidět na grafu č. 9, většina nákladů Head Bike Opava vzniká z hlavní činnosti. Náklady mají kolísavý trend. V prvních letech sledovaného období klesají, což je žádoucí, avšak po roce 2021 prudce rostou. Tento vývoj lze částečně přičíst omezením způsobeným pandemií Covid-19. Cílem organizace by mělo být dlouhodobé udržení stabilního vývoje nákladů a jejich efektivní využívání.



Graf 9- Náklady spolku Head Bike Opava

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Head Bike Opava

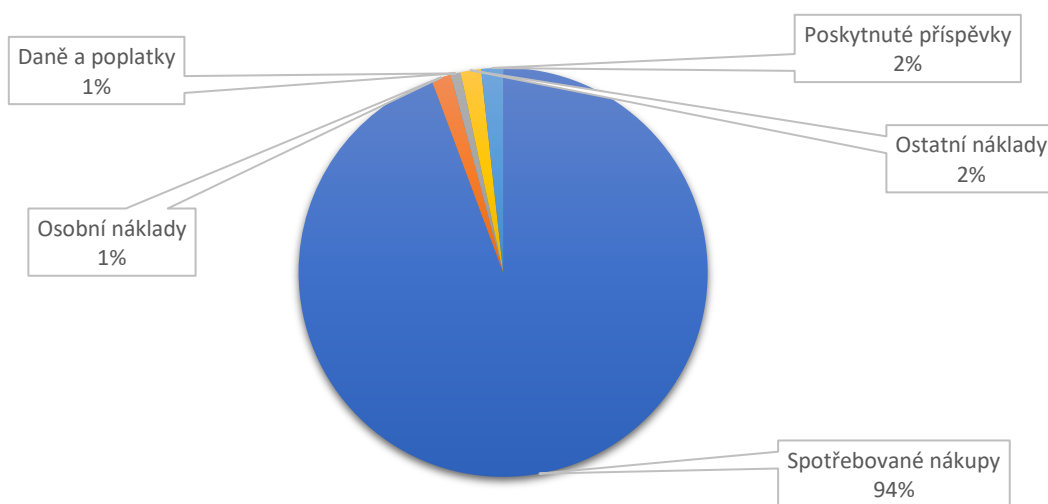
Struktura nákladů je podrobněji rozebrána v tabulce č. 5. Největší část tvoří spotřebované nákupy a nakupované služby, tedy výdaje na materiál, dopravu, opravy kol, startovné, ubytování či pronájmy. Tyto náklady mají krátkodobý charakter. V letech 2020 a 2021 došlo k jejich poklesu kvůli omezené činnosti klubu. Osobní náklady se od roku 2021 v účetnictví neobjevují, což může znamenat využívání dobrovolníků z řad členů. Tento model snižuje náklady, ale může být méně udržitelný. Položka poskytnutých příspěvků může částečně nahrazovat odměny za práci nebo podporu jednotlivých členů.

Tabulka 5 - Struktura nákladů v letech 2019-2020 organizace Head Bike Opava

Náklady	Spotřebované nákupy	Osobní náklady	Daně a poplatky	Ostatní náklady	Poskytnuté příspěvky
2019	902 000,00 Kč	45 000,00 Kč	7 000,00 Kč	1 000,00 Kč	3 000,00 Kč
2020	727 000,00 Kč	40 000,00 Kč	7 000,00 Kč	0,00 Kč	70 000,00 Kč
2021	361 000,00 Kč	0,00 Kč	8 000,00 Kč	76 000,00 Kč	5 000,00 Kč
2022	781 000,00 Kč	0,00 Kč	12 000,00 Kč	8 000,00 Kč	7 000,00 Kč
2023	761 000,00 Kč	0,00 Kč	9 000,00 Kč	4 000,00 Kč	10 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Head Bike Opava

Celkové výdaje Head Bike Opava za sledované období činily 5 190 000 Kč. Nejvýraznější položkou byly spotřebované nákupy a služby. V položce daní a poplatků bylo vynaloženo 43 000 Kč, poskytnuté příspěvky činily 0 000 Kč. Vývoj nákladů je relativně stabilní s výjimkou období pandemie.



Graf 10- Celkové náklady v období 2019-2023 spolku Head Bike Opava

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Head Bike Opava

Struktura nákladů Z&S Apache Team, z. s. je podrobně uvedena v tabulce č. 6. Hlavní část nákladů tvoří spotřebované nákupy a služby, podobně jako u Head Bike Opava. Oproti tomu jsou zde navíc uvedeny odpisy, což značí, že organizace vlastní dlouhodobý majetek. Odpisy vznikají jako účetní vyjádření opotřebení tohoto majetku (např. vozidla, technické vybavení).

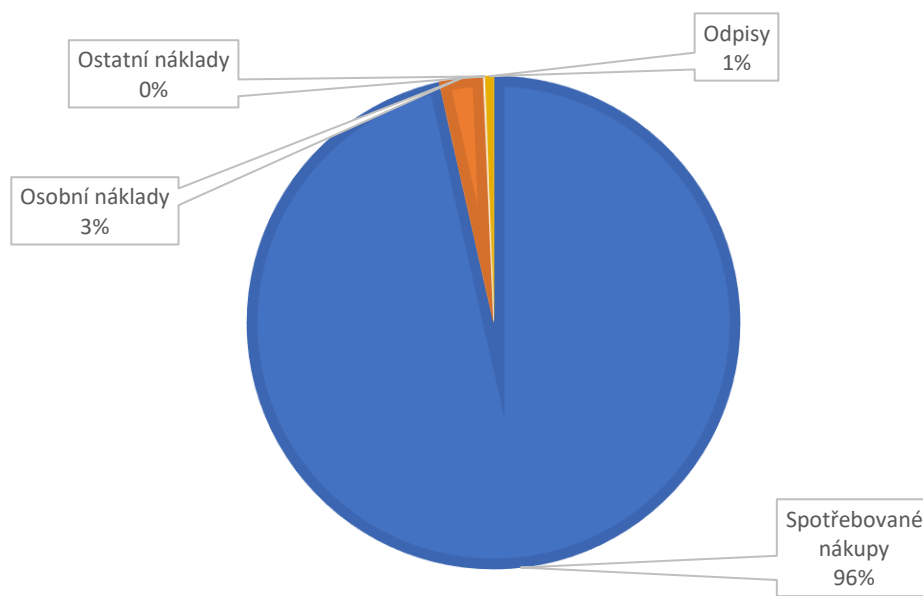
Tabulka 6 - Struktura nákladu v letech 2019-2020 Z&S Apache Team, z. s

	Spotřebované nákupy	Osobní náklady	Ostatní náklady	Odpisy
2019	3 896 000 Kč	121 000 Kč	0 Kč	0 Kč
2020	3 795 000 Kč	120 000 Kč	0 Kč	20 000 Kč
2021	3 540 000 Kč	88 000 Kč	1 000 Kč	33 000 Kč
2022	3 661 000 Kč	75 000 Kč	29 000 Kč	25 000 Kč
2023	3 200 000 Kč	138 000 Kč	1 000 Kč	16 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache

Osobní náklady v letech 2019–2022 klesaly, což mohlo souviset s úbytkem pracovníků nebo nižšími odměnami. V roce 2023 však opět vzrostly. Ostatní náklady a odpisy zůstávají nízké, s výjimkou roku 2022, kdy se objevuje jednorázový nárůst.

Celkové náklady Z&S Apache Team za sledované období činily 18 092 000 Kč, jejich struktura je zaznamenána na grafu č. 11. Výrazně vyšší podíl tvoří osobní náklady, což může znamenat větší počet profesionálních pracovníků nebo trenérů. Struktura nákladů je koncentrována do několika hlavních položek, což může být výhodou z hlediska přehlednosti a kontroly hospodaření.



Graf 11 - Celkové náklady v období 2019-2023 Z&S Apache Team, z. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztrát Z&S Apache Team

Head Bike Opava má přibližně 130 členů, z nichž aktivně závodí přibližně 30. Pokud rozpočítáme náklady na spotřebované nákupy mezi tyto závodníky, vychází průměrný roční náklad na jednoho závodníka na cca 35 000 Kč. Pro závodní cyklistiku je to poměrně nízká částka, a vzhledem k dosaženým výsledkům lze považovat hospodaření za efektivní.

Z&S Apache Team má srovnatelný počet závodníků (cca 30), ale jeho náklady na jednoho závodníka dosahují přibližně 120 000 Kč ročně. Vyšší náklady umožňují kvalitnější zázemí, profesionální podporu i účast na zahraničních soutěžích. Výsledky týmu odpovídají tomuto finančnímu zázemí.

4.2 Analýza rozvahy

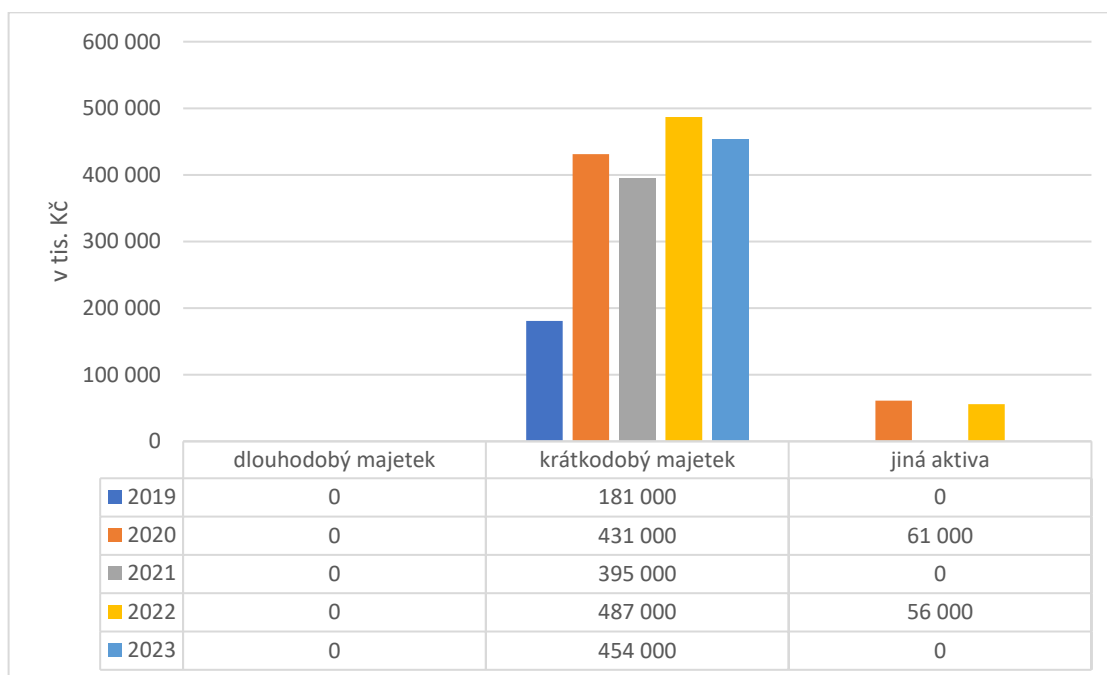
Další část analýzy je zaměřena na analýzu rozvahy, jejímž cílem je posoudit strukturu a vývoj jejího majetku, zdrojů financování a celkového finančního zdraví. Rozvaha je jeden ze základních účetních výkazů a poskytuje přehled o aktivech a pasivech organizace. Umožňuje posoudit, jak efektivně organizace hospodaří se svými prostředky. Nejprve bude provedena analýza strany aktiv a potom analýza strany pasiv, která umožní posoudit vývoj jednotlivých položek majetku v čase.

4.2.1 Analýza strany aktiv

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu aktiv vybraných sportovních organizací, konkrétně Head Bike Opava, z. s., a Z&S Apache Team, z. s. Cílem je posoudit strukturu a vývoj jednotlivých složek majetku v průběhu let 2019–2023 a porovnat přístupy obou subjektů k hospodaření s majetkem. Analýza aktiv poskytuje důležité informace o likviditě, stabilitě a investiční strategii organizací, a zároveň umožňuje lépe porozumět jejich finančnímu zdraví a schopnosti reagovat na změny v ekonomickém prostředí.

Z grafu č. 12 vyplývá, že organizace nevlastní žádný dlouhodobý majetek, což je pro sportovní klub zaměřený na cyklistiku běžné. Většina tréninků probíhá venku nebo v pronajatých prostorách, proto není potřeba investovat do nemovitostí či složitého vybavení. Drobný majetek, jako jsou kola či sportovní vybavení, se často účtuje jako provozní výdaj a v rozvaze se neobjevuje. Absence dlouhodobého majetku sice znamená, že organizace nemůže využívat odpisy, ale zároveň snižuje náklady na správu a údržbu. Z hlediska hospodaření tento přístup značí silnou likviditu a schopnost rychle pokrýt závazky.

V letech 2019–2023 organizace vykazovala postupný růst hodnoty aktiv s výjimkou roku 2022, kdy došlo k poklesu z důvodu snížení krátkodobého finančního majetku. Například peněžní prostředky na účtech klesly v roce 2021 o 179 000 Kč oproti roku předchozímu. Přesto se v roce 2023 celková hodnota aktiv opět zvýšila na 487 000 Kč, což ukazuje na stabilizaci situace. Pozitivní trend je patrný i v růstu pohledávek, které vzrostly z 10 000 Kč v roce 2019 na 40 000 Kč v roce 2023. Organizace si zároveň uvědomuje riziko neuhrazených pohledávek, a proto vytváří odpovídající opravné položky, čímž dbá na opatrnost v účetním vykazování.



Graf 12 – Vývoj aktiv v čase organizace Head Bike Opava

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Head Bike Opava

Vertikální analýza aktiv Head Bike Opava je zaznamenána v tabulce č. 7 a potvrzuje, že krátkodobý majetek tvoří 100 % aktiv ve všech sledovaných letech. Struktura majetku je tedy plně orientovaná na operativní řízení, nikoliv na dlouhodobé strategické investice. Tento stav zajišťuje vysokou míru likvidity. Absence dlouhodobého majetku může do budoucna limitovat rozvojový potenciál organizace, zejména pokud by chtěla investovat do vlastního zázemí či tréninkových prostor. Přesto současná struktura aktiv zajišťuje finanční pružnost a nízké riziko provozní nestability.

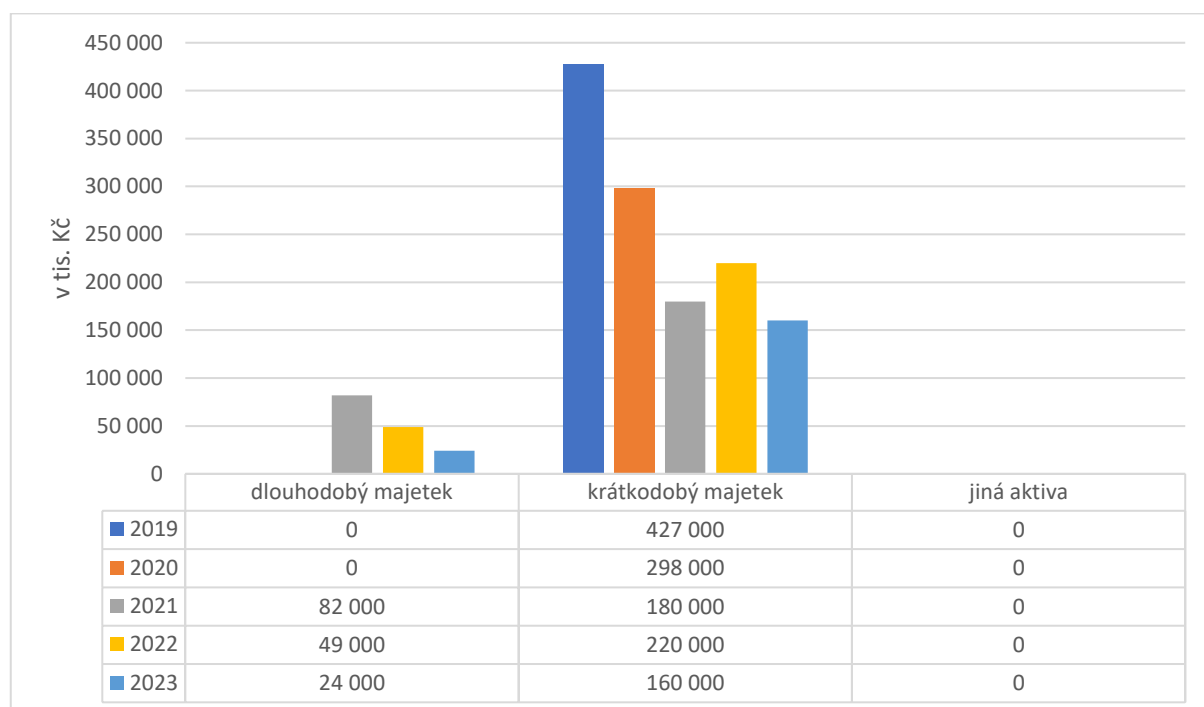
Tabulka 7 - Vertikální analýza strany aktiv organizace Head Bike Opava

AKTIVA	2019	2020	2021	2022	2023
dlouhodobý majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
krátkodobý majetek	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Head Bike Opava

Největší podíl aktiv tvoří po celé sledované období krátkodobý finanční majetek, jehož objem se však v čase snižuje. Například v roce 2019 činil 70,49 % z celkových aktiv, zatímco v roce 2023 už pouze 17,93 %. Naopak pohledávky vzrostly, z 29,51 % v roce 2019 na 69,02 % v roce 2023. Tento vývoj může naznačovat zlepšující se obchodní vztahy, ale také zvýšené riziko spojené s inkasem pohledávek. Vzhledem k tomu, že organizace nemá žádný dlouhodobý majetek, je klíčové, jak je její krátkodobý majetek strukturován. Jelikož, většina aktiv je v krátkodobém finančním majetku vypovídá to o dobré míře likvidity.

Na rozdíl od organizace Head Bike Opava vlastní Z&S Apache Team dlouhodobý majetek, který od roku 2021 tvoří významnou součást aktiv. Tato organizace má delší historii, což se promítá i do většího objemu dlouhodobých investic. Na grafu č. 13 je patrný pokles jak krátkodobého, tak dlouhodobého majetku. Například krátkodobý finanční majetek klesl z 301 000 Kč v roce 2019 na 33 000 Kč v roce 2023. Výrazný pokles dlouhodobého majetku z 82 000 Kč v roce 2021 na 24 000 Kč v roce 2023 je spojen s opotřebením, jak je patrné ze zvyšujících se opravek (z -20 000 Kč na -78 000 Kč). Celkově mají aktiva klesající trend.

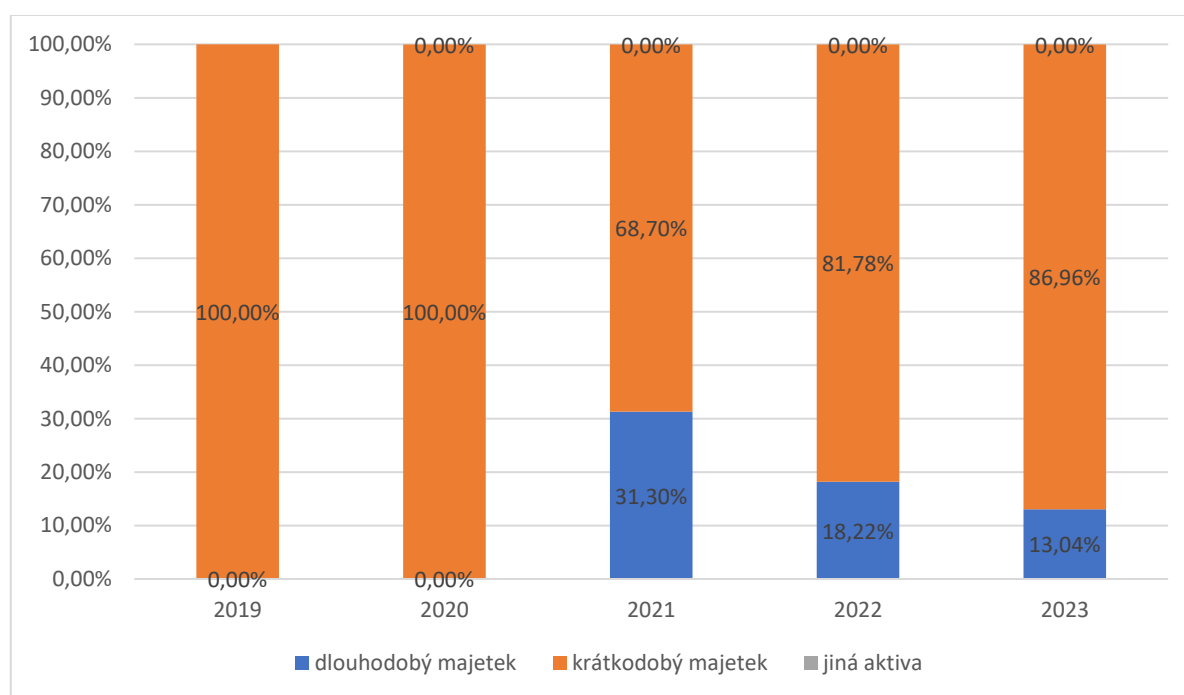


Graf 13 – Vývoj aktiv v čase aktiv organizace Z&S Apache Team, z. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Z&S Apache Team, z. s.

Vertikální analýzu strany aktiv organizace Z&S Apache Team, lze vidět na grafu č. 14. Ten ukazuje, že v letech 2019 a 2020 byla aktiva tvořena výhradně krátkodobým majetkem. Od roku 2021 se však organizace snaží o větší diverzifikaci a začíná vykazovat dlouhodobý majetek, jehož podíl na celkových aktivech dosahuje 31,30 % v roce 2021 a postupně klesá na 13,04 % v roce 2023. Přesto tento vývoj poukazuje na snahu o stabilnější a dlouhodobější hospodaření.

Z hlediska celkového trendu dochází u Z&S Apache Team k poklesu hodnoty aktiv z 427 000 Kč v roce 2019 na 160 000 Kč v roce 2023. Tento vývoj může být odrazem omezené likvidity a útlumu investiční aktivity. Na druhou stranu, přítomnost dlouhodobého majetku přispívá k vyváženější majetkové struktuře ve srovnání s Head Bike Opava a může posílit odolnost organizace v delším časovém horizontu.



Graf 14 - Vertikální analýza strany aktiv organizace Z&S Apache Team, z. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Z&S Apache Team, z. s.

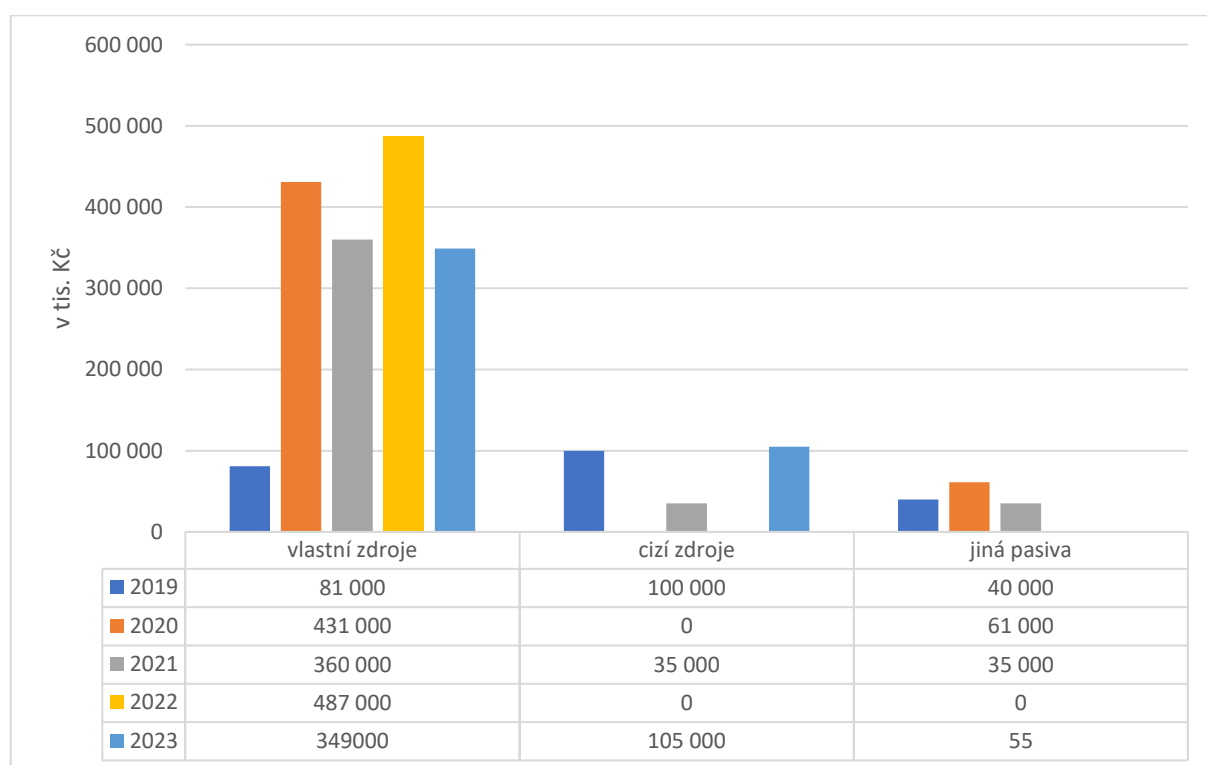
V prvních dvou letech tvořil majetkovou strukturu Z&S Apache Team, z. s. výhradně krátkodobý finanční majetek, konkrétně 70,49 % v roce 2019 a 86,91 % v roce 2020. Od roku 2021 se však objevuje dlouhodobý hmotný majetek, jehož podíl v roce 2023 dosahuje téměř 18,5 %. Zároveň se výrazně zvyšuje záporná položka oprávek k dlouhodobému majetku, která v roce 2023 dosahuje až -14,13 %, což potvrzuje pravidelné odepisování a opotřebování tohoto majetku. Změny ve složení aktiv tedy naznačují, že organizace se přes pokles celkové hodnoty aktiv snaží budovat trvalejší zázemí. Tento trend odlišuje Z&S Apache Team od Head Bike Opava, která dlouhodobý majetek vůbec nevykazuje. Diverzifikovanější majetková struktura tak může přispět ke zvýšení finanční stability organizace.

4.2.2 Analýza strany pasiv

V této části práce je provedena analýza pasiv obou sledovaných sportovních organizací. Cílem je zhodnotit, jakým způsobem jsou financována jejich aktiva, tedy jaký je poměr mezi vlastními a cizími zdroji a jak se tyto složky vyvíjely v čase. Analýza pasiv umožňuje posoudit finanční stabilitu a míru zadlužení jednotlivých subjektů, a tím i jejich schopnost dlouhodobě udržet provoz a plnit stanovené cíle. Zvláštní pozornost je věnována vývoji vlastních zdrojů, krátkodobých závazků a případným mimořádným položkám, které mohou naznačovat specifické finanční operace nebo změny v hospodaření.

Z grafu č. 15 je zřejmé, že organizace je převážně financována z vlastních zdrojů. Cizí zdroje se objevují pouze výjimečně, zejména ve formě krátkodobých závazků nebo výnosů příštích období. V roce 2019 tvořily cizí zdroje 48 % celkových pasiv, avšak již v roce 2020 byly plně splaceny a následně zcela vymizely. Tento vývoj naznačuje snahu organizace minimalizovat zadlužení a udržovat finanční stabilitu.

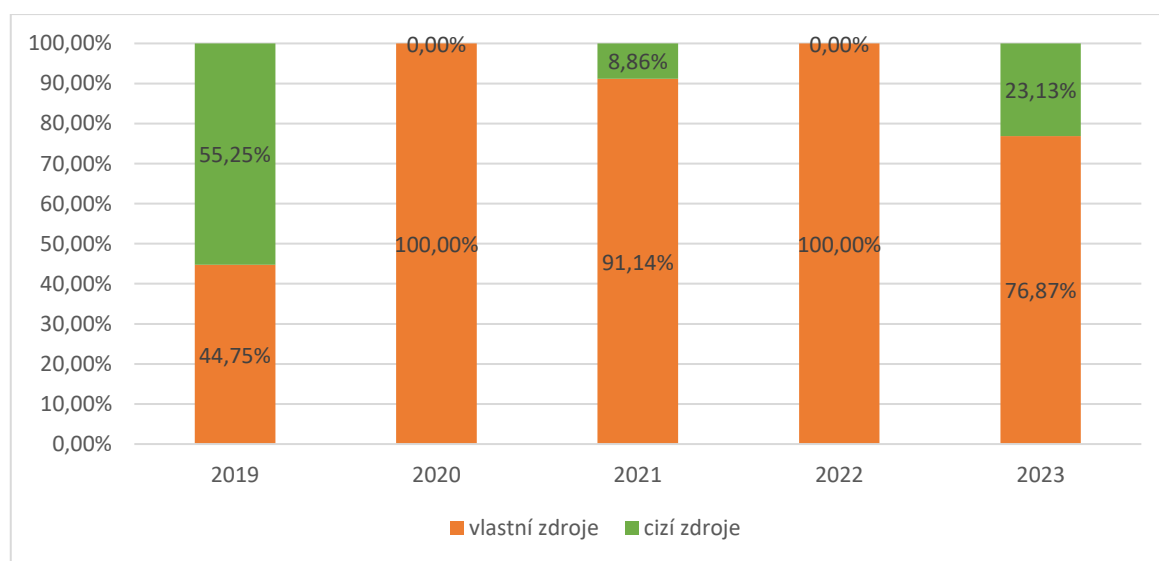
Vlastní zdroje vykazují mírně kolísavý trend v důsledku výkyvů v hospodářském výsledku. V některých letech organizace dosahovala zisku, v jiných ztráty. Například v roce 2021 vlastní zdroje dosáhly hodnoty 431 000 Kč, zatímco v roce 2022 došlo k jejich poklesu na 360 000 Kč. V roce 2023 však zůstala jejich hodnota stabilní, což ukazuje na schopnost organizace kompenzovat výkyvy a dlouhodobě udržet kapitálovou základnu. V pasivech se také vyskytla záporná položka hospodářského výsledku, která v některých letech výrazně ovlivnila výši vlastního jmění. Tato struktura ukazuje snahu o finanční stabilitu a nezadluženost, značí také flexibilitu organizace, že se dokáže rychle přizpůsobit svým potřebám a následně rychle splatit své závazky



Graf 15 – Vývoj pasiv v čase organizace Head Bike Opava

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Head Bike Opava

Vertikální analýza pasiv zaznamenaná na grafu č. 16 potvrzuje, že Head Bike Opava postupně zcela eliminovala cizí zdroje a přešla na model samofinancování. V roce 2019 tvořily cizí zdroje více než polovinu pasiv, zatímco od roku 2020 tvoří pasiva téměř výhradně vlastní zdroje. Tento přístup snižuje finanční riziko a podporuje dlouhodobou udržitelnost organizace. Přestože organizace v některých letech vykázala ztrátu, vzhledem ke své neziskové povaze není cílem dosahování zisku. Důležitější je efektivní využívání dostupných prostředků, k čemuž tato struktura přispívá. Celkově lze říct, že Head Bike Opava je v posledních letech převážně financován z vlastních prostředků, což obecně naznačuje nižší míru finančního rizika.



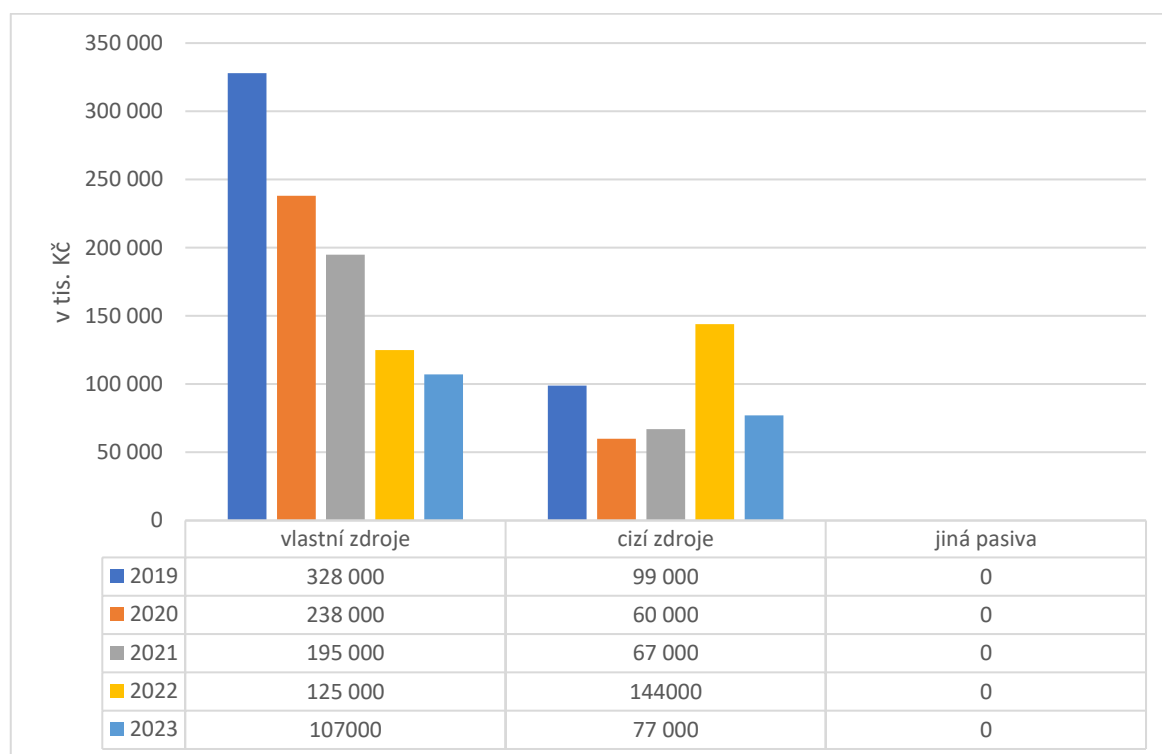
Graf 16 - Vertikální analýza strany pasiv organizace Head Bike Opava

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Head Bike Opava

Největší část pasiv stabilně tvoří vlastní zdroje, které v roce 2021 dosáhly vrcholu s hodnotou 431 000 Kč. V roce 2022 nastal pokles na 360 000 Kč, avšak následně se úroveň stabilizovala, což odráží schopnost organizace pružně reagovat na výkyvy ve výsledku hospodaření. Krátkodobé závazky a jiná pasiva se vyskytují jen málo a jejich výše je ve srovnání s vlastními zdroji zanedbatelná. Například v roce 2022 činila jiná pasiva pouze 35 000 Kč. Tento vývoj potvrzuje, že organizace dlouhodobě hospodaří s minimální závislostí na cizím financování a spoléhá především na vlastní kapitál. Struktura pasiv tak potvrzuje nejen finanční stabilitu, ale i odpovědné řízení rozpočtu.

Z grafu č. 17 vyplývá, že Z&S Apache Team má v pasivech výraznější změny než Head Bike Opava. Vlastní zdroje vykazují klesající trend a to z 328 000 Kč v roce 2019 na 107 000 Kč v roce 2023. Tento vývoj souvisí s opakovaným záporným hospodářským výsledkem, přičemž největší ztráta činila -112 000 Kč v roce 2019. Do roku 2023 se podařilo tuto ztrátu snížit na -18 000 Kč, což značí určitou snahu o stabilizaci. Cizí zdroje mají kolísavý trend, přičemž jejich podstatnou složku tvoří krátkodobé závazky.

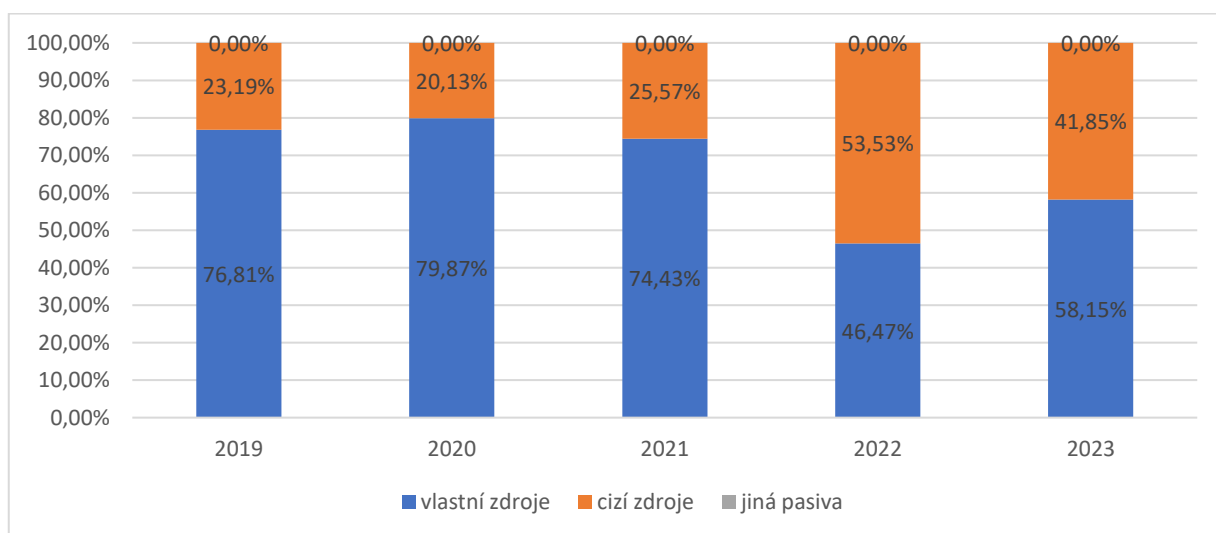
V některých letech organizace vykazuje vyšší neuhrazené závazky, například faktury nebo odvody, které následně splácí. V roce 2022 se objevila také položka jiných pasiv ve výši 142 000 Kč, která může souviset s jednorázovými nebo mimořádnými výdaji. V roce 2023 výše krátkodobých závazků vzrostla na 77 000 Kč, což ukazuje na opětovné zvýšení závislosti na externím financování.



Graf 17 - Vývoj pasiv v čase organizace Z&S Apache Team, z. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy Z&S Apache Team, z. s.

Vertikální analýza pasiv zobrazená na grafu č. 18 ukazuje, že v letech 2019 až 2021 převažovaly vlastní zdroje, které tvořily zhruba 75–80 % pasiv. Od roku 2022 se však situace mění, cizí zdroje poprvé tvoří větší podíl a to přes 53 %, zatímco vlastní zdroje klesají pod 47 %. Tento posun může být důsledkem dočasné potřeby pokrýt vyšší provozní výdaje, ale také známkou snížené schopnosti samofinancování. I přesto, že organizace hospodaří dlouhodobě se ztrátou, její sportovní úspěchy napovídají, že financování je zaměřeno na naplnění cílů – a tedy i efektivní z pohledu neziskového sektoru. To znamená, že Head Bike Opava byla ve sledovaném období finančně samostatnější a méně závislá na cizím kapitálu. Oproti tomu Z&S Apache Team má strukturu pasiv proměnlivější a v posledních letech je na cizích zdrojích více závislý, což může zvyšovat finanční riziko.



Graf 18 - Vertikální analýza strany pasiv organizace Z&S Apache Team

Zdroj: Vlastní zdroj dle rozvahy Z&S Apache Team, z. s.

Vlastní zdroje vykazují klesající trend a to ze 328 000 Kč v roce 2019 se jejich hodnota snížila na 107 000 Kč v roce 2023. Tento pokles odráží kumulaci ztrát v jednotlivých letech. Naopak cizí zdroje, zejména krátkodobé závazky, posledních letech výrazně vzrostly. V roce 2022 Krátkodobé závazky byly pouhých 2 000 Kč, ale objevily se zde mimořádné položky jiných pasiv ve výši 142 000 Kč. Tento vývoj potvrzuje proměnlivou finanční strukturu organizace a může být signálem zvýšeného finančního rizika, pokud by se tento trend dále prohluboval. Přesto je důležité zmínit, že využívání externího financování nemusí být nutně negativní, pokud slouží k naplnění cílů a zajištění výkonnostního rozvoje.

5 Shrnutí výsledků a doporučení

Head Bike Opava, z. s., je nestátní nezisková organizace, která vznikla v roce 2018 a zaměřuje se na rozvoj cyklistiky, zejména horských kol, a výchovu mládeže. Klub sdružuje sportovce všech věkových kategorií, přičemž hlavní činností je tréninková a závodní příprava členů. Financování zajišťuje kombinací členských příspěvků, sponzoringu, dotací města Opava a příjmů z doplňkové činnosti. Mezi lety 2019–2023 vykázal klub celkové výnosy ve výši 5 586 000 Kč, z toho 2 890 000 Kč tvořily provozní dotace, 1 930 000 Kč členské příspěvky a pouze 359 000 Kč pocházelo z darů, což představuje jen 6,4 % celkových příjmů. Tato nízká hodnota ukazuje na rezervy v oblasti fundraisingu.

Nákladová struktura organizace byla tvořena především spotřebovanými nákupy a službami, jejichž výše za celé sledované období dosáhla 5 190 000 Kč. Tyto náklady zahrnovaly výdaje na sportovní činnost – startovné, dopravu, nákup vybavení nebo ubytování. V některých letech klub hospodařil se ztrátou (např. v roce 2023, kdy výnosy poklesly pod úroveň nákladů), ale protože se jedná o neziskovou organizaci, není tvorba zisku hlavním cílem. Naopak, vykázání velkého přebytku by mohlo svědčit o neefektivním využití prostředků, které by měly být investovány do rozvoje klubu.

Analýza rozvahy ukázala, že Head Bike Opava kryje svá aktiva převážně vlastními zdroji (v roce 2023 šlo o 74,33 %), což svědčí o nízké zadluženosti a stabilním hospodaření. Klub si udržuje dostatečnou likviditu díky 100% podílu krátkodobého majetku, ale zároveň postrádá dlouhodobý majetek. To sice odráží skutečnost, že cyklistika jako venkovní sport nepotřebuje vlastní sportovní zařízení, ale zároveň to brání vybudování stabilního zázemí. Investice například do servisního stanu, trenažerů pro zimní přípravu nebo zapůjčení základního vybavení by mohly zvýšit výkonnost členů a motivovat nové závodníky.

Sportovní výsledky Head Bike Opava byly v posledních letech průměrné. Klub se v letech 2019–2023 pohyboval ve druhé polovině první desítky týmů v Českém poháru horských kol, s výjimkou roku 2024, kdy se umístil těsně za Z&S Apache Team. Průměr bodů na závodníka byl však výrazně nižší (v roce 2023 činil 343 bodů oproti 633 u konkurence). Přitom roční náklady na jednoho závodníka byly přibližně 35 000 Kč, což značí, že klub s omezenými prostředky pracuje poměrně efektivně, ale zároveň existuje prostor pro zvýšení výkonnosti.

Na základě těchto zjištění lze doporučit několik opatření:

- Zřídit specializovanou osobu pro fundraising, která by se systematicky věnovala získávání finanční podpory od lokálních firem, institucí a dárců. Měla by připravit konkrétní nabídky spolupráce, např. možnost prezentace značky na týmovém oblečení, v online médiích či na sportovních akcích. Důraz by měl být kladen na dlouhodobé partnerství, které pomůže diverzifikovat příjmy a snížit závislost na hlavním sponzorovi.
- Profesionalizovat řízení klubu jmenováním manažera, který bude mít na starosti nejen běžnou administrativu, ale také strategické plánování, vztahy s partnery, přípravu žádostí o dotace a zajištění kontinuity rozvoje klubu. Tato funkce by mohla být zajištěna i formou částečného úvazku nebo externí spolupráce, pokud by klub neměl dostatečné personální kapacity.
- Rozšířit vedlejší činnost například o pořádání hobby závodů, cyklistických kempů nebo workshopů pro veřejnost. Tyto aktivity by mohly přinést nové příjmy, zvýšit viditelnost klubu a podpořit jeho komunitní roli. Jelikož vedlejší činnost v roce 2023 přinesla pouze 25 000 Kč oproti 218 000 Kč v roce 2019, je zde značný potenciál pro zlepšení.
- Zavést systematický tréninkový program pro mládež zaměřený na zvyšování výkonnosti a efektivní využívání tréninkového času. Program by měl zahrnovat individuální tréninkové plány, pravidelné vyhodnocování výkonnosti a mentoring ze strany zkušenějších členů. Tímto způsobem lze zlepšit sportovní výsledky, které v současnosti zaostávají za konkurencí.
- Optimalizovat provozní náklady například zavedením sdílené dopravy na závody s jinými kluby, hromadným nákupem vybavení nebo efektivnějším plánováním rozpočtu. Cílem by mělo být, aby nedocházelo ke konci účetního období k nevyužitým přebytkům, ale aby byly prostředky cíleně investovány zpět do rozvoje klubu.
- Investovat do vybraného dlouhodobého vybavení, které pomůže zkvalitnit sportovní přípravu – například mobilní servisní stan, válce pro trénink, trenažery nebo vybavení k regeneraci. I přes absenci budov a zázemí může klub vlastním vybavením zvýšit atraktivitu a udržitelnost své činnosti. Tím zároveň sníží závislost na externích půjčovnách nebo krátkodobém pronájmu

Z analýzy vyplynulo, že Head Bike Opava má zdravý finanční základ a dostatečnou členskou základnu, ale rezervy přetrvávají v oblasti výkonnosti a strategického rozvoje. Pro zvýšení konkurenceschopnosti se doporučuje zřídit funkci fundraisingového specialisty, profesionalizovat řízení, rozšířit doplňkovou činnost, systematizovat tréninkový proces, optimalizovat náklady a investovat do dlouhodobého vybavení. Pokud klub tato opatření přijme, může se stát silnějším hráčem v oblasti české cyklistiky a naplňovat své poslání s vyšší efektivitou a dopadem.

Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl analyzovat financování a hospodaření cyklistického klubu Head Bike Opava, z. s., a porovnat jeho fungování s konkurenční organizací Z&S Apache Team z. s. Cílem bylo zjistit, jak efektivně Head Bike Opava využívá své finanční, materiální a lidské zdroje, kdo dosahuje lepších sportovních výsledků v poměru ke vstupním nákladům a jaké konkurenční metody by mohly být přeneseny do praxe Head Bike Opava.

Analýza hospodaření ukázala, že Head Bike Opava spravuje své prostředky zodpovědně, s relativně diverzifikovanou strukturou výnosů a relativně stabilní finanční situací bez zadlužení. Výnosy klubu plynuly zejména z členských příspěvků, sponzorských darů, podpory města a pořádání vlastních sportovních akcí. Náklady byly tvořeny především sportovní činností, náklady na dopravu, vybavení a administrativou. Přestože celkové náklady mírně převyšovaly výnosy, což vedlo k drobné účetní ztrátě, ale tato skutečnost není v prostředí nestátních neziskových organizací negativním jevem. Hlavním cílem klubu není tvorba zisku, ale plnění veřejně prospěšných cílů, a mírná ztráta tak odráží maximální využití dostupných prostředků na podporu činnosti.

Výsledky sportovní analýzy založené na bodovém hodnocení v rámci Českého poháru horských kol ukázaly, že Head Bike Opava dosahuje stabilních, avšak průměrných výsledků. V porovnání s Z&S Apache Team zaostává jak v celkovém bodovém zisku, tak v efektivitě přepočtu bodů na vstupní náklady. Konkurence dokazuje, že při obdobných finančních podmínkách lze dosahovat vyšší sportovní výkonnosti díky lepší organizaci tréninkového procesu, efektivnějšímu využívání zdrojů a systematické práci s mládeží.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že Head Bike Opava má stabilní základy a potenciál pro další rozvoj. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by klub měl přijmout několik klíčových opatření, jako je systematická práce s mládeží, profesionalizace řízení klubu, aktivnější fundraising a optimalizace nákladů. Přenesení některých prvků strategie od konkurence, zejména v oblasti práce s talentovanými sportovci a efektivního řízení zdrojů, může významně přispět k tomu, aby Head Bike Opava v budoucnu dosahoval vyšší sportovní i ekonomické úrovně.

6 POUŽITÁ LITERATURA

BENÁK, V. a ZÁHUMENSKÝ, L. Financování veřejného sektoru. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-858-8.

BOUKAL, P. a kol. Neziskové organizace v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-496-2.

ČESKÝ POHÁR HORSKÝCH KOL. Výsledky Českého poháru horských kol 2019–2023 [online]. Praha: Český svaz cyklistiky, 2023 [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: <https://ceskysvazcyklistiky.cz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Výdaje na sport v České republice 2015–2022. Praha: ČSÚ, 2023 [online] [cit. 2025-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

EXPRES CZ-BMD TEAM KOLÍN. O nás – Výroční zprávy [online]. Kolín: Z&S Apache Team, z.s., 2023 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.exprescz-bmd.cz/o-nas/vyrocnizpravy/>

FINMAG.CZ. HEAD BIKE Opava, z. s., IČO: 68177470 – rejstřík firem [online]. 2024 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.finmag.cz/obchodni-rejstrik/68177470-head-Bike-opava-z-s>

HEAD BIKE Opava, z. s. Účetní závěrka za rok 2019. Sbírnka listin, Krajský soud v Ostravě, spisová značka L 4069/KSOS.

HEAD BIKE Opava, z. s. Účetní závěrka za rok 2020. Sbírnka listin, Krajský soud v Ostravě, spisová značka L 4069/KSOS.

HEAD BIKE Opava, z. s. Účetní závěrka za rok 2021. Sbírnka listin, Krajský soud v Ostravě, spisová značka L 4069/KSOS.

HEAD BIKE Opava, z. s. Účetní závěrka za rok 2022. Sbírnka listin, Krajský soud v Ostravě, spisová značka L 4069/KSOS.

HEAD BIKE Opava, z. s. Účetní závěrka za rok 2023. Sbíрка listin, Krajský soud v Ostravě, spisová značka L 4069/KSOS.

HEAD BIKE Opava, z. s. Základní listina spolku. Sbíрка listin, Krajský soud v Ostravě, spisová značka L 4069/KSOS, [online]. [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>

HEJDUKOVÁ, P. a kol. Ekonomika a řízení neziskových organizací. Plzeň: Aleš Čeněk, 2018. ISBN 978-80-7380-760-0.

HEJDUKOVÁ, P. Financování neziskových organizací. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-574-3.

HOBZA, V. a kol. Ekonomika sportu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1721-1.

HODAŇ, B. a HOBZA, V. Tělesná kultura a její financování. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-2442-658-7.

KRYŠKOVÁ, L. Financování sportovních neziskových organizací. Praha: Univerzita Karlova, 2022. ISBN 978-80-246-5070-6.

KUNZ, V. Sportovní management. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5861-7.

MISTROVSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY V MTB. Výsledky Mistrovství České republiky v horské cyklistice 2020–2023 [online]. Praha: Český svaz cyklistiky, 2023 [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: <https://ceskysvazcyklistiky.cz>

NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Oficiální web Národní sportovní agentury [online]. 2024 [cit. 2025-04-15]. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz/>

NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Výdaje na sport v České republice 2023 [online]. Praha: Národní sportovní agentura, 2023 [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz/>

NENADÁL, J. a kol. Benchmarking v organizacích. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-225-0.

NEUBAUEROVÁ, E. *Neziskové organizace v národním hospodářství*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2015. ISBN 978-80-245-2124-5.

NOVOTNÝ, J. a kol. *Veřejná ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-652-0.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5699-8.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 4., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-5249-0.

PELIKÁNOVÁ, R. M. *Management a marketing neziskových organizací*. Praha: Leges, 2018. ISBN 978-80-7502-287-2.

PODNIKATEL.CZ. Jan Slavíček – osoby ve veřejných rejstřících [online]. 2024 [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/osoby/jan-slavicek-803553/>

REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-61-7.

RŮŽIČKOVÁ, E. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-1.

SALAMON, L. M. a ANHEIER, H. K. *The Emerging Sector Revisited*. Baltimore: Johns Hopkins University, 1998. ISBN 978-18-8633-340-6.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2024. ISBN 978-80-244-5417-7.

ŠEBA, J. *Financování veřejného sektoru*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.

ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O. Řízení neziskových organizací. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0486-7.

ŠKARABELOVÁ, S. Neziskové organizace: teorie a praxe. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3031-5.

ŠTĚDRŇ, B. a kol. Právo a financování sportu. Praha: Leges, 2021. ISBN 978-80-7502-522-4.

VOCHÁZKA, M. Benchmarking: nástroj řízení výkonnosti. Praha: Professional Publishing, Druhé aktualizované vydání, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Z&S Apache Team, z. s. Účetní závěrka za rok 2019. Sbíрка listin, Krajský soud v Hradci Králové, spisová značka L 6248/KSHK.

Z&S Apache Team, z. s. Účetní závěrka za rok 2020. Sbíрка listin, Krajský soud v Hradci Králové, spisová značka L 6248/KSHK.

Z&S Apache Team, z. s. Účetní závěrka za rok 2021. Sbíрка listin, Krajský soud v Hradci Králové, spisová značka L 6248/KSHK.

Z&S Apache Team, z. s. Účetní závěrka za rok 2022. Sbíрка listin, Krajský soud v Hradci Králové, spisová značka L 6248/KSHK.

Z&S Apache Team, z. s. Účetní závěrka za rok 2023. Sbíрка listin, Krajský soud v Hradci Králové, spisová značka L 6248/KSHK.