

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Veronika Cibulková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza finanční náročnosti vybraného sportu  
Bakalářská práce

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

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Cibulková**  
Osobní číslo: **E22386**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**  
Téma práce: **Analýza finanční náročnosti vybraného sportu**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit finanční náročnost u vybraného sportu. Student se zaměří na identifikaci hlavních faktorů ovlivňujících finanční náročnost a jejich kvantifikaci. Bude se zabývat zejména zhodnocením nákladů spojených s vybavením, tréninkem, soutěžení a dalšími aspekty sportovního provozu. Na základě získaných poznatků navrhne student doporučení, jak lze finanční náročnost u tohoto sportu snížit a zvýšit tím jeho dostupnost široké veřejnosti.

Osnova:

- Společenská a ekonomická role sportu.
- Financování sportu v České republice.
- Analýza finanční náročnosti u vybraného sportu.
- Zhodnocení a návrhy na snížení finanční náročnosti vybraného sportu.

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

Seznam doporučené literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.

FLEMR, Libor. Zařízení pro sport a tělesnou výchovu v České republice. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2022. ISBN 978-80-246-5198-9.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

LINHARTOVÁ, Denisa. Tenis. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2703-5.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza finanční náročnosti vybraného sportu 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 27. 04. 2025

Veronika Cibulková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Ondřejovi Kubovi, Ph.D. za jeho cenné rady, postřehy a odborné připomínky, které mi velmi pomohly k napsání práce. Dále bych ráda poděkovala všem organizacím za poskytnuté materiály. V neposlední řadě patří mé poděkování rodině za podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou finanční náročnosti vybraného sportu. První dvě kapitoly jsou teoretické. V první z nich je definována společenská a ekonomická role sportu. Druhá kapitola je zaměřena na strukturu financování sportu v České republice. Následující části jsou praktické – ve třetí kapitole jsou představeny jednotlivé kluby, které jsou v následující kapitole vzájemně porovnávány. V páté kapitole je provedeno zhodnocení jednotlivých klubů a navrženo doporučení pro jejich další fungování.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Finanční náročnost, dostupnost sportu, financování sportu, sportovní dotace, tenisové kluby, analýza sportovních klubů

## **TITLE**

Analysis of the financial demands of a selected sport

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis examines the financial demands associated with a selected sport. The first two chapters are theoretical in nature. The first chapter defines the social and economic roles of sport, while the second chapter focuses on the structure of sports financing in the Czech Republic. Other chapters are practical; the third chapter introduces the individual sports clubs, which are subsequently compared in the fourth chapter. The fifth chapter presents an evaluation of each club and provides tailored recommendations for their further development.

## **KEYWORDS**

Financial demands, sports accessibility, sports financing, sports subsidies, tennis clubs, sports club analysis

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 Společenská a ekonomická role sportu .....	13
1.1 Definice a základní klasifikace sportu .....	13
1.2 Sport v sociálním a kulturním kontextu.....	14
1.2.1 Společensko-kulturní význam sportu.....	14
1.2.2 Sport jako nástroj socializace .....	15
1.3 Ekonomický význam sportu .....	16
1.3.1 Sport z makroekonomického hlediska .....	17
1.3.2 Sport z mikroekonomického hlediska.....	19
1.3.3 Tržní selhání v oblasti sportu.....	21
2 Financování sportu v České republice .....	22
2.1 Rozdělení národního hospodářství.....	22
2.2 Veřejné financování sportu .....	23
2.2.1 Národní a mezinárodní podpora sportu .....	24
2.2.2 Programy a formy dotací .....	24
2.3 Soukromé financování sportu .....	26
2.3.1 Financování sportu domácnostmi .....	26
2.3.2 Sponzoring jako forma podpory sportu .....	26
2.4 Nestátní neziskové organizace.....	28
3 Východiska a metodika praktické části .....	30
3.1 Tenis.....	30
3.2 Metodika sběru dat.....	31
3.3 TJ Červený Kostelec, z. s.....	32
3.4 TJ Sparta Úpice.....	34
3.5 TC Chrudim z. s.....	36
4 Porovnání klubů.....	39
4.1 Příjmy jednotlivých klubů .....	39
4.1.1 Celkové příjmy .....	39
4.1.2 Dotace .....	40

4.1.3 Členské příspěvky a dary .....	42
4.2 Náklady jednotlivých klubů .....	43
4.2.1 Celkové náklady .....	43
4.2.2 Mzdové náklady .....	44
4.2.3 Náklady spojené s pořádáním turnajů .....	45
4.2.4 Náklady spojené s provozem areálu .....	46
4.3 Provoz tenisové haly .....	47
4.4 Vliv externího financování na výši členského příspěvku .....	49
5 Shrnutí výsledků a doporučení .....	51
ZÁVĚR .....	54
POUŽITÁ LITERATURA .....	56
SEZNAM PŘÍLOH .....	59

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Makroekonomický a finanční model sportu.....	18
Obrázek 2 Demografický profil poptávajících produkty a služby tělesné kultury .....	20
Obrázek 3 Členění národního hospodářství dle Pestoffa.....	22
Obrázek 4 Logo klubu Červený Kostelec .....	33
Obrázek 5 TJ Sparta Úpice .....	35
Obrázek 6 Logo TC Chrudim .....	36

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Struktura členských příspěvků TJ Červený Kostelec, 2023 .....	34
Tabulka 2 Členské příspěvky TJ Sparta Úpice, 2023 .....	35
Tabulka 3 Členské příspěvky TC Chrudim, 2023 .....	38
Tabulka 4 Porovnání členských příspěvků k 31.12.2023 .....	42
Tabulka 5 Výpočet výše příspěvků na člena při plném samofinancování klubu .....	50

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Celkové příjmy jednotlivých klubů .....	39
Graf 2 Dotace podle jednotlivých subjektů .....	40
Graf 3 Podpora města v přepočtu na jednoho obyvatele .....	41
Graf 4 Struktura financování klubu .....	43
Graf 5 Celkové náklady jednotlivých klubů .....	44
Graf 6 Mzdové náklady .....	45
Graf 7 Náklady spojené s pořádáním turnaje.....	45
Graf 8 Náklady spojené s provozem areálu .....	46
Graf 9 Výnosy spojené s provozováním přetlakové haly .....	47
Graf 10 Náklady spojené s provozem přetlakové haly, energie a plyn .....	48

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

NSA – Národní sportovní agentura

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ČTS – Český tenisový svaz

NNO – nestátní nezisková organizace

z. s. – zapsaný spolek

TJ – Tělovýchovná jednota

VčOTS – Východočeský oblastní tenisový svaz

TC – Tenisový klub

## ÚVOD

Sport je stále považován za důležitou součást lidských životů. S určitou mírou se s ním setkává každý jednatlivec na světě, například během hodin tělesné výchovy ve školách, při volnočasových aktivitách nebo sledování sportovních přenosů. Pro mnohé je sport vnímán jako životní styl. Některými lidmi je sport vykonáván jako profese, za kterou jsou vypláceny peníze. Pro jiné je sport pouze koníčkem, zatímco další o něj nejeví téměř žádný zájem. Sport má významné společenské dopady, a proto je třeba zajistit jeho dostatečnou produkci a financování.

Sport v České republice je financován z veřejných i soukromých zdrojů, přičemž oba typy financování mají své specifické role a význam. U soukromých zdrojů je značná část finančních prostředků vynakládána samotnými domácnostmi, které hradí náklady spojené s provozováním sportovních aktivit, a to jak u rekreačního, tak i u vrcholového sportu. Veřejné zdroje jsou sportovním klubům poskytovány prostřednictvím dotací, které jsou rozdělovány městy, kraji a Národní sportovní agenturou. Dotace jsou určeny nejen na podporu činnosti klubů, ale také na rozvoj sportovní infrastruktury, mládežnického sportu a sportovních akcí. V České republice je podporován sport na různých úrovních, od amatérského sportu až po vrcholové soutěže. Způsob financování je ovlivněn konečnou cenou pro veřejnost.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit finanční náročnost u vybraného sportu. Práce se zaměří na identifikaci hlavních faktorů ovlivňujících finanční náročnost a jejich kvantifikaci. Bude se zabývat zejména zhodnocením nákladů spojených s vybavením, tréninkem, soutěžemi a dalšími aspekty sportovního provozu. Na základě získaných poznatků bude navrženo doporučení, jak lze finanční náročnost u tohoto sportu snížit a zvýšit tím jeho dostupnost široké veřejnosti. To bude analyzováno na třech klubech za rok 2023.

Struktura bakalářské práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První dvě kapitoly tvoří teoretickou část, přičemž v první kapitole je věnována pozornost společenskému a ekonomickému významu sportu. Druhá kapitola se zaměřuje na financování sportu v České republice. Následující kapitoly představují praktickou část práce a zaměřuje se na analýzu vybraných tenisových klubů. Nejprve jsou představeny jednotlivé organizace, a to včetně jejich členské základny, sportovního areálu, struktury členských příspěvků a zdrojů dotací. Dále se práce věnuje srovnání těchto klubů. V závěrečné kapitole přináší doporučení, jak snížit náklady na tenis a zpřístupnit jej tak širší veřejnosti.

# 1 Společenská a ekonomická role sportu

První kapitola se zabývá definicí sportu a jeho základním členěním. Následuje přehled společenské a ekonomické role sportu, včetně jeho vlivu na společnost. Dále je rozlišena mikroekonomická rovina se zaměřením na tržní selhání a makroekonomická perspektiva sledující širší ekonomické vztahy a agregátní poptávku.

## 1.1 Definice a základní klasifikace sportu

Sport představuje specifickou oblast pohybových aktivit, která je součástí širšího celku označovaného jako tělesná kultura. Ta zahrnuje nejen sport, ale také tělesnou výchovu a pohybovou rekreaci. Tělesná kultura je podle Hobzy a Rektořika (2006, s. 9) definována jako „sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace.“

Tělesná kultura tedy zahrnuje tři hlavní složky (Hobza a Rektořík, 2006):

- **Tělesnou výchovu**, která probíhá především ve školním prostředí a slouží k rozvoji fyzické zdatnosti, pohybových dovedností a celkové osobnosti.
- **Pohybovou rekreaci**, jež představuje aktivní trávení volného času zaměřené na harmonický rozvoj fyzické, duševní i sociální složky člověka.
- **Sport**, který může mít rekreační i profesionální podobu a je charakterizován soutěživostí, pravidly a důrazem na výkon.

**Sport** jako takový může být vnímán jako forma trávení volného času, životní styl, ale i jako profesionální činnost spojená s výdělkem. Má vliv na zdraví, pomáhá regulovat agresí, posiluje pocit příslušnosti ke skupině a je spojen s diváctvím jako formou masové zábavy (Sluka, 2007). Závodní sport se zaměřuje na dosažení co nejvyššího výkonu v rámci předem stanovených pravidel.

Z hlediska organizace a počtu účastníků se sportovní disciplíny dělí na:

- **Individuální sporty**, mezi které patří například atletika, tenis, stolní tenis nebo lukostřelba (Ottobock, 2025).
- **Kolektivní sporty**, jako jsou fotbal, hokej, basketbal, volejbal nebo florbal (Master Sport, 2025).

Sportovní činnost lze dále kategorizovat na amatérskou a profesionální, přičemž toto dělení vychází zejména z povahy odměňování a smluvních vztahů sportovců. Profesionálním sportovcem se rozumí osoba, která vykonává sportovní činnost za úplatu na základě smluvního vztahu a jejíž sportovní aktivita představuje výdělečnou činnost. Oproti tomu amatér je sportovec, který se sportu věnuje bez nároku na finanční odměnu nebo jeho případné příjmy z této činnosti nepřesahují náklady, které do sportování sám investuje (SPORT ONLINE MEDIA, 2021).

## 1.2 Sport v sociálním a kulturním kontextu

Sport je dnes běžnou součástí života mnoha lidí a stále častěji se objevuje také v odborných diskusích. Jeho význam přesahuje samotnou pohybovou aktivitu – sport ovlivňuje mezilidské vztahy, způsob trávení volného času i vnímání hodnot ve společnosti. Následující podkapitoly se proto věnují společenskému a kulturnímu významu sportu a jeho roli v procesu socializace.

### 1.2.1 Společensko-kulturní význam sportu

Problematika sportu se v dnešní době stává stále častěji diskutovaným tématem jak v každodenním životě jednotlivců, tak i odborných publikacích. Důvodem je skutečnost, že sport představuje významný fenomén, jehož vliv je patrný nejen v sociální oblasti (Sekot, 2006), ale také v ekonomické a kulturní sféře (Sekot, 2003). Jeho význam navíc neustále roste, což souvisí se změnami životního stylu moderní společnosti. Podle Flemra (2022) je tento trend patrný zejména u dospělých, kteří často využívají pasivní formy dopravy, jako je automobil, což vede ke snížení jejich fyzické aktivity. Tím se zvyšuje potřeba zařazení pohybu a sportu do jejich každodenního života, aby byla zajištěna dobrá fyzická kondice.

Sport má významný společensko-kulturní dopad, který je v různých oblastech – od utváření identity až po vliv na mezilidské vztahy a kulturní hodnoty. V kolektivu pomáhá budovat pocit **sounáležitosti** a posiluje **národní identitu**. Zároveň slouží jako prostor, kde se zrcadlí společenské otázky, například **rovnost** či **genderové role**, které jsou viditelné jak ve sportovní kultuře, tak v širších společenských stereotypech. Na individuální úrovni pak významně ovlivňuje proces socializace a **osobního růstu**, protože formuje hodnoty a postoje jednotlivce (Jůva a kol., 2004).

Sport tedy utváří nejen individuální charakter a osobnost, ale zároveň slouží jako zrcadlo společenských struktur a kultur. Jeho vztah k společnosti je z hlediska sociologie podnětný, protože odráží různorodé postoje k životnímu stylu a hodnotám. Zatímco pro jedny

je aktivní **životní styl** nedílnou součástí života, jiní dávají přednost jeho pasivnímu vnímání (Sekot, 2006). Společenský význam sportu se projevuje převážně v oblasti **zdraví obyvatelstva**, podpoře zdravé soutěživosti a výchovném efektu. Sport je úzce propojen s klíčovými oblastmi života společnosti, a proto rodiny tak často přizpůsobují svůj životní rytmus tréninkovým a zápasovým programům svých členů (Sekot, 2003).

### 1.2.2 Sport jako nástroj socializace

Sport představuje fyzickou aktivitu, kterou jednotlivci vykonávají podle stanovených pravidel s cílem zábavy, soutěžení a zlepšování fyzické kondice. Sport hraje významnou roli v procesu socializace, kterou lze definovaná jako *„komplexní proces, v jehož průběhu se člověk jako biologický tvor stává prostřednictvím sociální interakce a komunikace s druhými sociálními bytostmi schopnou chovat se jako člen určité skupiny či společnosti“* (Sekot, 2006, s. 47).

Proces socializace probíhá na více úrovních a zahrnuje různé aspekty lidského života. Sportovní klub v tomto kontextu představuje podle Sekota (2006) platformu pro socializaci sportovců, jelikož poskytuje prostředí zaměřené na jejich rozvoj a dosahování vysoké výkonnosti. Jeho činnost se však nesoustředí pouze na podporu špičkových sportovních výsledků, ale i na rozvoj sociálních schopností, které jsou klíčové pro osobnostní růst sportovců. Společně tvořený týmový duch, vzájemná podpora a disciplína hrají zásadní roli nejen v procesu socializace, ale také ve sportovní přípravě.

Tento proces socializace umožňuje podle Jůvy a kol. (2004) jednotlivcům rozvíjet nejen fyzické schopnosti, ale i sociální dovednosti, které jsou klíčové pro jejich začlenění do širšího společenského života. Při zkoumání vztahu mezi sportem a socializací je důležité zohlednit, že různé sportovní oblasti a disciplíny poskytují odlišné zkušenosti, které ovlivňují život jednotlivců různými způsoby. Rozmanitost sportovních aktivit se odráží v rozdílných požadavcích na spolupráci, disciplínu, individuální výkon nebo odolnost vůči stresu. Každá sportovní disciplína tak nabízí specifický rámec pro socializační procesy, které rozvíjí různé sociální a osobnostní aspekty, čímž výrazně přispívají k formování jednotlivců v jejich každodenním životě.

Sekot (2006) k tomu doplňuje, že vrcholový sport výrazně ovlivňuje každodenní život, ale také sport na širší společenské úrovni. Nicméně jeho dopady nejsou vždy pouze pozitivní – jedním ze sportovních negativních dopadů je skutečnost, že často nahrazuje aktivní zapojení

do sportu pasivním sledováním sportovních událostí. Na druhé straně však poskytuje inspiraci a motivaci k tomu, aby lidé pečovali o své zdraví a fyzickou kondici aktivním způsobem.

### 1.3 Ekonomický význam sportu

Sport je úzce spjat nejen s procesem socializace, ale také ekonomikou, a to prostřednictvím mnoha vzájemných vazeb. Jak uvádí Novotný a kol. (2011), sport lze chápat jako ekonomický statek, protože na trhu dochází ke střetu nabídky a poptávky po sportovních aktivitách. Tento proces generuje příjmy a zisky pro různé ekonomické subjekty, přispívá k tvorbě pracovních míst, odvádění daní a získávání veřejných i soukromých dotací. Ve společnosti navíc roste zájem nejen o aktivní zapojení do sportu, ale i o jeho pasivní formy, zejména sledování sportovních událostí. Tyto formy zájmu jsou doprovázeny výdaji diváků, například při návštěvách stadionů, nákupu vstupenek, občerstvení či fanouškovských předmětů. Významným fenoménem je v tomto kontextu také sportovní turistika, která podle Sluky (2007) nabývá na důležitosti, přičemž její ekonomické dopady jsou často obtížně oddělitelné od běžné turistiky.

Výdaje spojené se sportovní turistikou jsou obsaženy i v ekonomických analýzách. Tu lze dle Novotného a kolektivu (2011) rozdělit na následující hlavní subdisciplíny:

- **Veřejná ekonomie sportu** – zabývá se zpracováním státního rozpočtu, který se vztahuje ke sportovní oblasti.
- **Ekonomické podmínky rozvoje sportu a sportování** – týká se analýzy regionálního a místního územního plánování.
- **Velké sportovní akce** – události jako olympijské hry přinášejí ekonomické dopady, od růstu turismu po rozvoj místních trhů. Mají vliv i na média a finanční sektor. Analýza zahrnuje návratnost investic a multiplikační efekt.
- **Odvětvová ekonomie sportu** – zkoumá trh sportovního zboží, konkurence a vztahy mezi firmami. Věnuje se restrukturalizaci odvětví a strategii podniků.
- **Ekonomie sportovních služeb** – řeší vztahy mezi sportovními organizacemi, médii a diváky. Zaměřuje se na přenosová práva a regulaci trhu. Klíčovým tématem je vliv monopolů na dostupnost sportovních přenosů.

- **Ekonomie práce** – zabývá se pracovním trhem v oblasti sportu, zejména podmínkami profesionálních sportovců a trenérů. Řeší nábor, odměňování a organizaci práce v profesionálních klubech.
- **Ekonomie mezinárodního sportu** – studuje globální obchod se sportovním zbožím a organizací mezinárodních soutěží. Zkoumá roli nadnárodních firem ve sportovním průmyslu a ekonomické vztahy mezi státy. Sleduje také vliv médií na sportovní trh a mezinárodní sportovní události.
- **Demografie sportu** – zkoumá, jaké skupiny obyvatel se věnují sportu a jak se liší sportovní aktivity mezi státy. Analyzuje faktory ovlivňující zapojení podmínek lidí do sportu, včetně ekonomických. Sleduje také rozdíly v podpoře aktivního životního stylu.

Jak je patrné z předchozího přehledu, sport ovlivňuje celou řadu oblastí ekonomiky – od veřejných financí až po média nebo pracovní trh. Díky tomu se na něj lze dívat z různých úhlů. V další části bude sport popsán z hlediska makroekonomického a mikroekonomického, tedy jak ovlivňuje jednotlivce, organizace i celou ekonomiku jako celek.

### 1.3.1 Sport z makroekonomického hlediska

Makroekonomie se soustředí na zkoumání ekonomiky jako celku, přičemž se zaměřuje na agregátní ukazatele, jako například hrubý národní produkt, nezaměstnanost nebo inflace (Volejníková, 2019). Konkrétně ekonomický význam sportu lze měřit pomocí několika makroekonomických ukazatelů. Mezi hlavní makroekonomické ukazatele ekonomického významu řadí Novotný a kolektiv (2011):

- podíl sportu na konsolidovaných veřejných výdajích,
- přímé soukromé výdaje (bez sázek),
- nepřímé soukromé výdaje (včetně sázek),
- „sportovní“ hrubý domácí produkt.

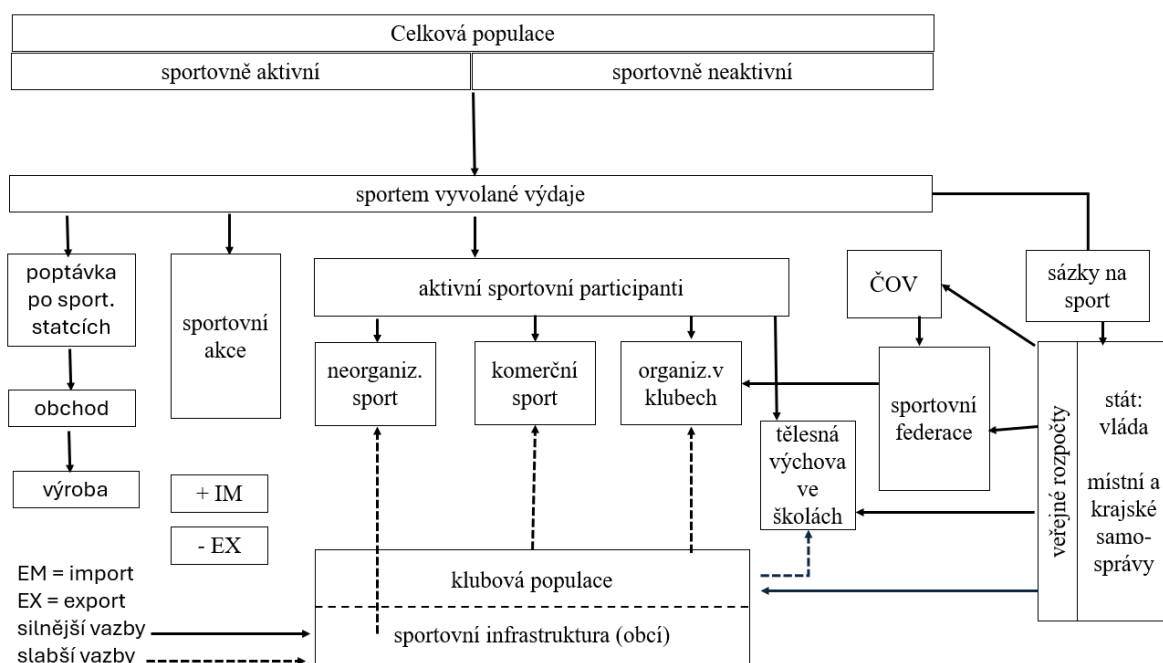
Z ekonomického hlediska se lze dívat na sport jako na národohospodářské odvětví, které vytváří ekonomické hodnoty. V této oblasti působí různé podniky, například výrobci sportovního vybavení, stavební firmy zaměřené na sportovní infrastrukturu a obchodní služby související se sportem (Nová a kol., 2016). Sport se dle Novotného a kol. (2011) promítá do makroekonomických agregátů, zejména do agregátní poptávky, která se formálně vyjadřuje:

$$AD = C + I + G + X.$$

Agregátní poptávka v oblasti sportu se skládá z několika složek. Spotřeba (C) představuje výdaje domácností, ale i firem na sport. Na spotřebě (s výjimkou sázení) se sport podílí různě, dle Nové a kolektivu (2011) od 1,1 do 3,6 % z hrubého národního produktu. Tento interval lze odůvodnit tím, že každý má rozdílné chápání sportu, a to, co zařadí jedna země do spotřeby, nemusí zařadit země druhá. Investice (I) představují finanční prostředky vynaložené na výstavbu nových sportovišť. Důležitou součástí jsou také vládní výdaje (G), které představují výdaje na školství, komunální sportovní zařízení, sportovní reprezentaci a na výpomoc klubům (Novotný a kol., 2011).

Se sportem souvisí také nezaměstnanost, neboť rozvoj sportu vytváří nová pracovní místa. Nicméně jak uvádí Novotný a kol. (2011), vyjádřit konkrétní počet zaměstnaných v oblasti sportu je velmi obtížné, a to zejména vlivem dobrovolnické práce, která je pro sport typická. Hodnota dobrovolnické práce je vysoká, ale neprochází trhem a z tohoto důvodu není podchycena ve statistikách, není možné ji ekonomicky ocenit.

Nejvýznamnější ekonomické vztahy, které existují ve sportu, zachycuje modelové schéma (viz obrázek č. 1).



**Obrázek 1 Makroekonomický a finanční model sportu**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Novotný a kol. (2011)*

Z obrázku č. 1 je patrné, že se celková populace dělí na dvě skupiny – sportovně aktivní a sportovně neaktivní, přičemž sportovní výdaje mohou generovat obě skupiny. Výdaje od sportovně aktivních ovlivňují poptávku po sportovních statcích, obchod a výrobu a zahrnují import a export. Aktivní sportovní účastníci se dělí na neorganizovaný sport, komerční sport a organizovaný sport v klubech. Financování sportu probíhá skrz veřejné rozpočty, do nichž přispívá stát, místní a krajské samosprávy. Tyto zdroje podporují Český olympijský výbor a sportovní federace, které ovlivňují tělesnou výchovu ve školách.

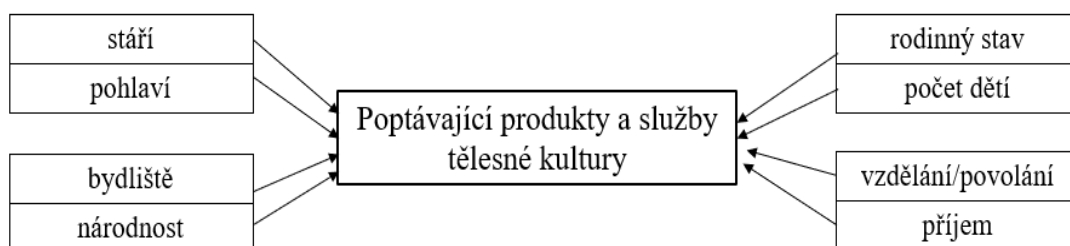
Nicméně je třeba podotknout, že v realitě je těchto vztahů mnohem více. Novotný a kolektiv (2011) uvádí, že je důležité, aby občané měli kladný vztah ke sportu a byli v něm aktivní. Aktivně sportující jsou ochotni část svých rodinných výdajů investovat do nákupu sportovního vybavení a na provádění sportovní činnosti. Diváci vydávají část svých peněz na ty funkce, které představují zábavu. V modelu jsou vládní výdaje reprezentovány státem na všech úrovních veřejné správy (Nová a kol., 2016).

### **1.3.2 Sport z mikroekonomického hlediska**

Vedle makroekonomických aspektů je důležité věnovat pozornost také mikroekonomickému pohledu na sport, který se zaměřuje na chování jednotlivých subjektů na trhu. Mikroekonomie se zabývá analýzou chování jednotlivých ekonomických subjektů, zejména firem a spotřebitelů, v rámci dílčích trhů (Jurečka a kol, 2018). Sportovní činnosti probíhají převážně na mikroekonomické úrovni, a to zejména v následujících základních právních formách: ve spolecích a částečně i v akciových společnostech, společnostech s ručením omezením a příspěvkových organizacích založených obcemi (Nová a kol., 2016).

Fungování těchto subjektů je ovlivňováno základními principy tržního hospodářství, zejména vztahem mezi nabídkou a poptávkou. Klíčovým mechanismem trhu je jejich vzájemné střetávání, na jehož základě dochází ke stanovení ceny. Ideální situací je tržní rovnováha, kdy množství nabízených sportovních služeb odpovídá poptávce po nich (Vojeníková, 2019). Poptávka podle Jurečky a kol. (2018) představuje vztah mezi různými cenovými úrovněmi zboží a množstvím, které jsou spotřebitelé ochotni a schopni zakoupit v daném časovém období. Nabídka představuje vztah mezi cenovými hladinami a množstvím zboží, jež je prodávající ochoten nabídnout během daného časového období.

Stranu poptávky tvoří především individuální výdaje, zejména z rodinných rozpočtů, ale také výdaje firem, obcí a státu (Novotný a kol., 2011). Kromě výše výdajů je pro pochopení poptávky po sportu důležité sledovat i to, jaké skupiny obyvatel sportovní aktivity vyhledávají. Poptávkový potenciál pro tělesnou kulturu lze podle Hobzy a Rektora (2006) vizualizovat na základě klíčových socio-demografických charakteristik, jak je uvedeno na obrázku č. 2. Tyto faktory ovlivňují poptávku po produktech tělesné kultury, například muži a ženy preferují jiný druh pohybové aktivity.



**Obrázek 2 Demografický profil poptávajících produkty a služby tělesné kultury**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Hobzy a Rektora (2006)*

Oproti tomu stranu nabídky tvoří mnoho ekonomických subjektů, které je možné rozdělit podle různých kritérií. Například Hobza a Rektora (2006) je dělí:

- dle právní formy na: živnosti, akciové společnosti;
- dle cílové orientace na: for-profit organizace, non-profit organizace;
- dle funkčnosti a způsobu plnění věcných úkolů na: města, spolky, svazy;
- dle šířky nabídky sportu na: sportovní areály, fitness, multifunkční centra.

Na formování poptávky a nabídky má vliv velké množství individuálních faktorů, které společně ovlivňují vzájemnou interakci mezi poptávkou a nabídkou. V oblasti tělovýchovné kultury jsou produkty, zejména služby, vytvořeny jako výsledek interakce poptávky a nabídky. Jak poptávka, tak nabídka po službách tělesné kultury vykazuje vysokou elasticitu (Hobza a Rektora, 2006). Elasticita je veličina, již je měřena reakce poptávaného nebo nabízeného množství na změny vybraných faktorů spojených s poptávkou či nabídkou

daného produktu (Jurečka a kol., 2018). Elasticita poptávky a nabídky ovlivňuje rovnováhu a cenovou variabilitu.

### **1.3.3 Tržní selhání v oblasti sportu**

Trh v oblasti sportu se potýká stejně jako jiné trhy s mikroekonomickými příčinami tržního selhání, a to zejména selhání v oblasti externalit a nedokonalé konkurence. Tyto příčiny způsobují na trzích neefektivnost v alokaci zdrojů, a proto existuje stát, který v oblasti sportu intervenuje.

#### **Externality v oblasti tělesné kultury a sportu**

K **externalitě** dochází v důsledku spotřeby nebo výroby jednoho subjektu, kdy vzniká náklad nebo užitek jinému subjektu, které nejsou kompenzovány nebo penalizovány prostřednictvím trhu. Externality jsou jak pozitivní, tak také negativní. Pozitivní nastávají, když činnost jednoho subjektu přináší prospěch (externí užitek) jinému subjektu, aniž by druhý musel za tento přínos platit. Negativní externalita nastává, když jednání jednoho subjektu způsobí jinému újmu nebo náklady, aniž by původce této újmy poskytl finanční kompenzaci (Tetřevová, 2008).

V tělesné kultuře se podle Hobzy a Rektorička (2006) nachází jak pozitivní, tak negativní externality. Mezi pozitivní externality patří například zlepšení pracovní výkonnosti, schopnosti a zdraví. Na druhé straně negativní externality zahrnují ekologické dopady některých sportů (turistika, lesní cykloturistika, motorismus) a potenciálně nepříznivé vlivy na zdraví spojené se sportovními aktivitami (nevhodný sport, přetěžování, doping).

#### **Nedokonalá konkurence a monopolní postavení ve sportu**

Vedle externalit patří i k mikroekonomickým příčinám tržního selhání existence monopolů. Existence monopolu představuje situaci, kdy na trhu působí pouze jediný výrobce, který nemá žádnou konkurenci. Vznik a existence monopolu jsou podmíněny překážkami bránícími vstupu dalších subjektů na trh (Tetřevová, 2008). Například v oblasti sportu je v uzavřených sportovních ligách konkurence omežována tím, že nové týmy mohou vstoupit pouze tehdy, pokud jejich přidání povede ke zvýšení zisků všech stávajících členů. Týmy pak své zisky dále navyšují prostřednictvím variabilního cenového nastavení vstupenek. Na rozdíl od severoamerických lig mají evropské fotbalové ligy jen omezené možnosti využívat monopolní postavení. Systém postupu a sestupu totiž může oslabit, nebo dokonce zcela eliminovat lokální monopolní postavení týmu na konkrétním trhu (Leeds a kol., 2018).

## 2 Financování sportu v České republice

Ve druhé kapitole je představen systém financování sportu v České republice. Nejprve bude vysvětlen základní rámec, který zahrnuje klíčové zdroje. Další část kapitoly se soustředí na veřejné financování. Následně je zaměřena pozornost na soukromé financování, přičemž je blíže analyzováno sponzorství ve sportu. Závěr kapitoly bude zaměřen na financování nestátní neziskové organizace (NNO).

### 2.1 Rozdělení národního hospodářství

Jedním z užitečných nástrojů pro pochopení financování sportu je tzv. Pestoffův trojúhelník, který znázorňuje rozdělení odpovědnosti za poskytování veřejných služeb mezi různé sektory. Tento koncept, vycházející z teorie Victora A. Pestoffa, představuje jeden z možných přístupů k dělení národního hospodářství. Dle Hobzy a Rektořika (2010) tento model rozděluje národní hospodářství do čtyř sektorů na základě způsobu financování (ziskový a neziskový sektor), formy vlastnictví (veřejný a soukromý sektor) a míry formalizace (formální a neformální sektor). Vizualně je tento přístup znázorněn pomocí trojúhelníku (viz obrázek č. 3).



Obrázek 3 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

*Zdroj: Hobza a Rektořík, 2010, s. 24*

Ekonomická racionalita **sektoru soukromých ziskových organizací** vychází z klasické ekonomie a principů tržní ekonomiky. Tento sektor představuje klíčový pilíř tvorby

bohatství ve společnosti, přičemž jeho fungování je primárně motivováno dosažením zisku (Stejskal et al., 2012). Vzhledem k převaze pozitivních externalit nad negativními je produkce produktů a služeb v oblasti tělesné kultury v podmínkách tržní ekonomiky nedostatečná (Hodaň a Hobza, 2010). Ve smíšených ekonomikách je proto zcela běžná kooperace veřejného a soukromého sektoru v oblasti poskytování služeb tělesné kultury.

**Veřejný neziskový sektor** je ve vlastnictví a pod kontrolou státu, přičemž jeho primárním účelem je zajišťování veřejně prospěšných služeb, jako je například zdravotní péče. Financování sektoru je zajišťováno z veřejných rozpočtů a mohou do něj být zahrnuty pouze formální organizace (Boukal, 2013).

**Neziskový soukromý sektor** je částí národního hospodářství, jejímž cílem není dosažení zisku, ale poskytování přímého užitku. Je financován ze soukromých zdrojů, tedy prostředků soukromých fyzických osob. V tomto sektoru působí nestátní neziskové organizace (Hobza a Rekořík, 2006).

**Sektor domácností** je definován nejen jednotlivci, ale také různými neformálními iniciativami a seskupeními, které zabezpečují smíšené kolektivní statky. Z ekonomického hlediska jsou tyto subjekty řazeny mezi neformální, neziskové a soukromé poskytovatele služeb (Stejskal et al, 2012).

## 2.2 Veřejné financování sportu

Sport představuje oblast, kde se prolínají veřejné investice s prostředky získanými ze soukromých a jiných zdrojů. Vícezdrojový systém se uplatňuje především v neziskových organizacích, kde veřejné rozpočty představují nejvýznamnější zdroj financování (Nová a kol., 2016). Hobza a Rekořík (2006) uvádí že, i když všechny oblasti tělesné kultury dostávají výraznou podporu formou dotací z veřejných rozpočtů, největším zdrojem financování tělesné kultury zůstává rozpočet domácností.

Tato skutečnost však neznamená, že by veřejná podpora sportu byla zanedbatelná či málo významná. Dotační politika ve sportu zahrnuje nejen provozní, ale i kapitálové výdaje, které tvoří její klíčovou součást. Kapitálové výdaje představují investice do dlouhodobého majetku, který je využíván po delší dobu. Mezi kapitálové výdaje jsou řazeny například výstavba a rekonstrukce sportovišť, modernizace zařízení nebo nákup vybavení. Tyto investice jsou často realizovány za podpory dotací z místních rozpočtů, které představují jeden z nejvýznamnějších nástrojů podpory pohybové aktivity. To dokazují Hodaň a Hobza (2010),

podle kterých nejvyšší částky v místních rozpočtech na straně výdajů směřují právě na provoz a investice spojené se stadiony.

Vedle veřejných institucí se na financování sportovní infrastruktury a činností podílejí i sportovní svazy. Například Český tenisový svaz (ČTS) vypisuje tyto dotační programy: organizace, reprezentace a talent. Tyto dotace příjemci mohou využít na financování osobních nákladů zaměstnanců, nákladů na trenérské služby, spotřební materiál, nájemné prostor a zařízení nebo na náklady spojené s turnajem (ČTS, 2025).

### **2.2.1 Národní a mezinárodní podpora sportu**

V této souvislosti je financování sportu nejen národní, ale i mezinárodní záležitostí, kde klíčovou roli hraje i podpora ze strany Evropské unie. Jedna z možných podpor je program Erasmus+, který se zaměřuje na spolupráci a mobilitu ve všech sférách vzdělávání, a to i v oblasti sportu a mládeže. Konkrétně program Erasmus+ Sport se zaměřuje na podporu sportovních projektů. Jeden z projektů je Mobilita zaměstnanců v oblasti sportu. Kdy trenér dané organizace jede do vybrané destinace a tam buď stínuje na pracovišti daného zaměstnance nebo trénuje v hostitelské organizaci (NSA, 2025).

Dalším zdrojem financování kromě výše uvedených institucí, je stát, konkrétně Národní sportovní agentura (NSA). Ta zajišťuje rozdělování prostředků sportovním klubům a také sportovním svazům. Finanční podpora je především zaměřena na mládež a reprezentační činnost. Každý sportovní svaz získává finanční podporu od NSA podle kritérií zaměřených na reprezentační činnost a práci s mládeží (Kyselica, 2023).

NSA, jakožto klíčový orgán státní správy postupně přebírá od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) odpovědnost za oblast sportu. V současné době jsou pod NSA tři resortní centra, OLYMP centrum sportu Ministerstva vnitra, VICTORIA vysokoškolské sportovní centrum MŠMT a DUKLA armádní centrum. Resortní centra mají za cíl podporovat sportovce a vytvářet jim ideální podmínky k sportu (NSA, 2025).

### **2.2.2 Programy a formy dotací**

Tyto programy státní podpory se pak zaměřují na konkrétní oblasti, které jsou klíčové pro rozvoj sportovních aktivit. Programy státní podpory jsou v základním členění rozděleny na neinvestiční a investiční. Neinvestiční programy zahrnují podporu státní sportovní reprezentace, rozvoj sportovně talentované mládeže a realizaci veřejně prospěšných projektů (Hobza a Rejzinger, 2010). NSA vypisuje investiční i neinvestiční programy. Mezi investiční výzvy jsou řazeny následující programy (NSA, 2025):

- **Regionální sportovní infrastruktura** – program je zaměřen na modernizaci, rekonstrukci a výstavbu sportovních zařízení. Podporuje rozvoj sportovišť pro širokou veřejnost, organizovaný sport i osoby se zdravotním postižením.
- **Standardizovaná sportovní infrastruktura** – program je zaměřen na podporu výstavby nových zařízení, s cílem zajistit dostupnost kvalitní sportovní infrastruktury pro organizovaný sport, širokou veřejnost i osoby se zdravotním postižením.
- **Rozvoj místních sportovišť a zázemí (Kabina)** – zaměřen na podporu rozvoje sportovní infrastruktury v obcích do 3 000 obyvatel. Cílem programu je modernizace, rekonstrukce a výstavba sportovních zařízení včetně jejich zázemí, přičemž důraz je kladen na zajištění dostupnosti sportu pro širokou veřejnost.
- **Nadregionální sportovní infrastruktura** – program primárně podporuje výkonnostní a vrcholový sport, ale může přispět i k rozvoji mládežnického a handicapovaného sportu.
- **Movité investice** – program je zaměřen na podporu sportovních organizací při pořizování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, který slouží k zajištění sportovní přípravy, soutěží a regeneraci sportovců.
- **Národní sportovní centra** – program se zaměřuje na výstavbu, rozvoj a modernizaci národních sportovních center, která zajistí kvalitní zázemí pro přípravu státní sportovní reprezentace.

NSA vypisuje několik programů, které poskytují neinvestiční dotace. Cílem je financování rozvoje a zajištění fungování sportovních klubů. NSA vypisuje následující programy (NSA, 2025):

- sportovní organizace olympijského hnutí,
- zastřešující sportovní organizace,
- UNISPORT,
- všesportovní organizace,
- podpora organizací svazového charakteru,
- významné sportovní akce,
- můj klub,

- servisní a provozní činnost národních sportovních center.

Tyto formy podpory jsou doplňovány systémem dotací, které představují klíčový nástroj financování v oblasti sportu. Dotace se dělí na dvě základní skupiny. Účelové (specifické) a neúčelové dotace. Oba druhy dotací lze využít k financování běžných (provozních) i kapitálových (investičních) výdajů (Peková, 2011). Dotace nejsou právně vymahatelné, a proto se jedná o nenárokové příspěvky. Tyto dotace mohou být poskytovány buď ve formě pevných dotací, nebo se spoluúčastí příjemce (Novotný a kol., 2011).

## 2.3 Soukromé financování sportu

Soukromé financování představuje důležitý pilíř podpory sportu, a to zejména prostřednictvím výdajů domácností a sponzorství. Zatímco domácnosti hradí náklady spojené s účastí na sportu, firmy využívají sponzoring jako nástroj propagace. Následující části se zaměřují na oba tyto zdroje financování.

### 2.3.1 Financování sportu domácnostmi

Produkty tělesné kultury jsou ve značné míře produkovány subjekty působícími v soukromém sektoru. Hlavní podíl na financování sportu mají domácnosti, které platí sportovní vybavení, cestování a ubytování spojené s konkrétní sportovní aktivitou a poplatky za vstupy do sportovišť (Bubák, 2014).

Mimo výše zmíněné náklady, platí domácnosti dále také členské příspěvky (Hobza a Rektořík, 2006). Dle Nové a kolektivu (2016) lze členské příspěvky rozdělit do tří kategorií – zápisné, svazové a oddílové příspěvky. **Zápisné**, začíná se opět používat, platí se pouze jednou, a to při vstupu do sportovního klubu. Lze říci že je to poplatek za evidenci do daného klubu. Členské **příspěvky svazové**, platí se jednou ročně, používají se k financování hlavního spolku. **Oddílové příspěvky**, jsou na daném klubu, jak často a v jaké míře se budou platit. Zpravidla se platí jednou měsíčně či jednou ročně. Tyto příspěvky jsou čistě příjmem daného klubu.

### 2.3.2 Sponzoring jako forma podpory sportu

Vedle příspěvků, které hrají důležitou roli, je další možnost k financování sportu sponzorství. Sponzorství představuje jednu z forem financování sportu, která spočívá v propagaci firmy nebo jejích produktů (Novotný a kol., 2011). Sponzorství je klíčovým nástrojem pro zajištění finančních prostředků. Ve sportu je vidět jak v klubech, tak u jednotlivců (Čáslavová, 2020). Jde o dvoustranný, vždy smluvně upravený vztah, při kterém firma

poskytuje sportovnímu odvětví nebo sportovci finanční prostředky či materiál potřebný k realizaci sportovních aktivit (Novotný a kol., 2011). Nejčastější protihodnota je spojení jména sponzora s určitou akcí či aktivitou. Sponzoři také předpokládají, že podpora sportu přispěje ke zlepšení vnímání jejich organizace veřejností (Kunz, 2018).

Novotný a kolektiv uvádí (2011), že se sponzor může zaměřit na pouhé vložení prostředků nebo na kompletní zajištění akce. Sponzor, který se rozhodne podpořit konkrétní akci, může mít výhradní práva na její realizaci, nebo se o ně může podělit. Sponzorství, které je zaměřeno pouze na určitý druh sportu nebo na klub, se nazývá jednostranné sponzorství. Formy sponzorství ve sportu je několik druhů, mohou být rozděleny na sponzorství (Čáslavová, 2020):

- jednotlivých sportovců,
- jednotlivých týmů,
- sportovních akcí,
- sportovních klubů,
- ligových soutěží.

Nejvýznamnější formou sponzoringu je především finanční podpora sportovních klubů a sportovních událostí. Velké firmy však často vyhledávají rovněž sponzorování konkrétních sportovců. Naopak nejméně se podporují jednotlivé svazy nebo seriály závodů (Čáslavská, 2020). Kunz (2018) uvádí, že formy prezentace sponzorů se přizpůsobují charakteru sponzorovaného subjektu i místním zvyklostem. V České republice je běžnou praxí začleňovat jména sponzorů přímo do názvů sportovních klubů.

Začleňování jmen sponzorů do názvů klubů je jedním ze způsobů, jak zdůraznit jejich významnou podporu, která se odráží i ve struktuře sponzorských pozic. Významné sportovní události nebo přední kluby často spolupracují s širokou škálou sponzorů. Tyto subjekty využívají různé sponzorské pozice, které odrážejí jejich význam a postavení, jež jsou zpravidla určovány výší poskytnuté finanční podpory. K nejčastěji využívaným pozicím patří (Kunz, 2018):

- oficiální partneři,
- oficiální dodavatelé,

- titulární sponzoři,
- výhradní sponzoři,
- generální sponzoři,
- hlavní sponzoři,
- řadoví sponzoři.

Mnoho předních klubů v tuzemsku využívají často podobné členění partnerů. Toto členění jim umožňuje nejen efektivněji řídit vzájemnou spolupráci, ale také lépe prezentovat své partnery směrem k veřejnosti a dalším cílovým skupinám. U některých klubů se lze setkat s dalšími kategoriemi například „platinum“, „gold“ či „silver“ partnery. Další způsob partnerství je pouze pro určité soutěže (Kunz, 2018).

## 2.4 Nestátní neziskové organizace

Většina sportovních klubů je nestátními neziskovými organizacemi (NNO) a má právní formu zapsaného spolku (z. s.). NNO jsou založeny na jiných principech, než je maximalizace zisku, jsou orientovány na efektivní naplňování poslání, za jakým byla zřízena (Krechovská a kol., 2018).

Za možné zdroje financování se považují veškeré prostředky, které mohou neziskové organizace získat pro svou činnost. Jedná se o nenárokové finance, které lze obdržet na základě žádostí či projektů od různých veřejných institucí, soukromých subjektů nebo jednotlivců (Stejskal et al., 2012).

Typickými zdroji financování NNO jsou příspěvky od jejich členů, sponzorů, jednotlivých dárců, nadací nebo veřejných institucí. V případě kladného hospodářského výsledku (zisku) je následně tento zisk reinvestován do činnosti organizace. NNO jsou zcela nezávislé na státu a svojí činností rozšiřují nabídku veřejného sektoru (Hobza a Rektorič, 2006).

K zajištění dlouhodobé finanční stability by NNO měly být financovány pomocí vícezdrojového financování. Často se však v praxi stává, že organizace má více zdrojů, ale jeden je dominantní, čímž se stává nestabilním (Šedivý a Meldíková, 2017). K typickým zdrojům financování dle Pelikánové (2018) patří:

- vlastní zdroje,
- cizí zdroje,

- fundraising,
- potencionální zdroje.

**Vlastní zdroje** jsou prostředky získané vlastní činností. Jedná se například o členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní a vedlejší činnosti nebo příjmy z podnikání. Cílem zřizovatele je co nejefektivnější využití ekonomického potenciálu, proto zřizuje vedlejší činnost (Pelikánová, 2018). Podle Stejskala a kolektivu (2012) je však důležité si uvědomit, že poslání neziskové organizace je jiné. Je možné, že nastane situace, kdy doplňková činnost bude v zisku a bude převyšovat poslání neziskové organizace.

**Cizí zdroje** mohou neziskové organizace získávat například od banky. Tyto prostředky jsou poskytnuty na předem dohodnuté období, po jehož dokončení je nutné je vrátit spolu s odpovídajícím úrokem (Pelikánová, 2018).

**Fundraising** je klíčovým prvkem pro zajištění finanční stability neziskové organizace. Lze ho definovat jako „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“ (Boukal, 2013, s. 34). Jedním z hlavních způsobů získávání těchto zdrojů je oslovování individuálních dárců s cílem navázat dlouhodobé vztahy. Tyto vztahy nezahrnují pouze finanční podporu, ale také sdílení informací, znalostí, zkušeností či know-how. NNO mohou získávat finanční prostředky různými způsoby, například organizováním veřejných sbírek a benefičních událostí, osobním jednáním s dárci, využitím dárcovských SMS (DMS) nebo prostřednictvím členských příspěvků v případě spolků. Další možností je prodej vlastních produktů a služeb či oslovování potenciálních dárců telefonicky (Šedivý, Medlíková, 2017). Metody fundraisingu jsou stejně pestré jako zdroje financování. Lze je chápat jako specifickou formu marketingu, kdy nezisková organizace musí srozumitelně a atraktivně představit své poslání nebo nabízené služby potenciálním sponzorům. Z těchto sponzorů se mohou stát tzv. individuální dárci, kteří poskytují finanční prostředky ze svých vlastních příjmů (Pelikánová, 2018).

**Potencionální zdroje** financování jsou nenárokové příspěvky, které mohou být NNO uděleny na základě podané žádosti nebo konkrétního projektu. Tyto prostředky mohou být poskytnuty ze strany veřejných institucí, firem nebo jednotlivců. Většinou jsou určeny na konkrétní účel a jejich využití je omezeno na předem stanovené typy výdajů (Pelikánová, 2018).

### 3 Východiska a metodika praktické části

Cílem této části práce je zhodnotit finanční náročnost vybraného sportu, a to se zaměřením na hlavní faktory, které tuto náročnost ovlivňují, a následnou kvantifikaci těchto faktorů. Pozornost je věnována zejména nákladům spojeným s vybavením, tréninkem, soutěžemi a dalšími výdaji souvisejícími se sportovní činností. Jako konkrétní sport byl pro tuto práci zvolen tenis. Hodnocení je dosaženo prostřednictvím analýzy hospodaření a financování vybraných tenisových klubů, jejichž nastavení členských příspěvků, cen pronájmů a celkové hospodaření mají přímý dopad na výši nákladů, které v konečném důsledku nesou samotní sportovci nebo jejich zákonní zástupci. Mimo to však existuje celá řada individuálních nákladů, které se mohou lišit podle preferencí jednotlivců – například v závislosti na kvalitě sportovního vybavení, intenzitě tréninkové přípravy či četnosti účasti na turnajích. Tyto náklady však nejsou v rámci práce podrobně hodnoceny.

#### 3.1 Tenis

Provedená analýza se zaměřuje na tenisové kluby. Tenis, někdy označován jako „bílý sport“, je zařazován mezi raketové sporty a může být hrán buď jedním hráčem proti druhému (dvouhra), nebo dvěma hráči proti dvěma hráčům (čtyřhra). Míček je vyměňován přes nataženou síť pomocí tenisových raket. Ke hře je vyžadován míček, tenisový kurt s vyznačenými čarami a síť, kterou je hřiště rozděleno na dvě poloviny (D-sport, 2022).

Tenisový kurt má obdélníkový tvar a rovný povrch. Nejčastěji je využíván povrch z antuky. Travnaté kurty nejsou téměř používány, protože jejich údržba je považována za velmi náročnou. Umělá tráva je nejrozšířenější v komerčních tenisových klubech. Dalším z povrchů je beton, který je jednoduchý na údržbu, ale více zatěžuje klouby a svaly. Nejčastěji je používán v pevně zastřešených tenisových halách nebo na víceúčelových sportovištích (Linhartová, 2009).

Soutěžní tenis v České republice je dělen do několika věkových skupin: minitenis, babytenis, mladší žactvo, starší žactvo, dorost a dospělí. Každý, kdo chce hrát tenis na závodní úrovni, musí být členem tenisového klubu a zároveň se musí registrovat do informačního systému ČTS (LTC Houštka, 2025). Mezi soutěžní disciplíny jsou zařazovány (Novotný a kol. 2010):

- dvouhra mužů,
- dvouhra žen,

- smíšená čtyřhra,
- čtyřhra mužů,
- čtyřhra žen.

Kromě tohoto rozdělení jsou turnaje dále členěny do těchto kategorií. Kvalita daného turnaje je určována jeho kategorií (ČTS, 2025):

- mistrovství České republiky,
- turnaje třídy A,
- turnaje třídy B, oblastní přebory,
- turnaje třídy C, okresní přebory,
- turnaje třídy D.

### 3.2 Metodika sběru dat

Pro vypracování analytické části bakalářské práce byl zvolen **kvalitativní výzkum** využívající metodu dotazování prostřednictvím techniky polostrukturovaných rozhovorů s osobami ve vedení jednotlivých oddílů. Tato technika, známá také jako částečně řízený či polořízený rozhovor, se vyznačuje tím, že okruh otázek nebo témat, které jsou respondentovi během rozhovoru pokládány, je předem stanoven (Reichel, 2009). Informace byly doplněny z veřejně dostupných zdrojů prezentovaných kluby na jejich webových stránkách.

Nejprve byly analyzovány interní dokumenty jednotlivých klubů, které poskytly základní přehled o jejich finanční situaci. Tyto informace byly dále rozšířeny o údaje získané z oficiálních webových stránek klubů, které obsahují informace o cenách a akcích. Pro získání hlubších a přesnějších údajů byli následně kontaktováni zástupci jednotlivých klubů. Během jednotlivých schůzek byly doplněny chybějící údaje a upřesněny informace prostřednictvím připraveného strukturovaného dotazníku.

Základní soubor tvořily vybrané tenisové kluby a oddíly ve východočeské oblasti. Výběr výzkumného souboru byl proveden na základě několika kritérií, mezi něž patřil:

- souhlas s poskytnutím informací,
- zázemí a velikost areálu,
- právní forma,
- účast klubu v soutěži družstev.

Výzkumný soubor byl tvořen třemi kluby. Z toho dva kluby byly z Královéhradeckého kraje a jeden klub pocházel z Pardubického kraje. Konkrétně se jedná o následující kluby:

- Tělovýchovná jednota (TJ) Červený Kostelec, z.s.,
- TJ Sparta Úpice,
- Tenisový klub (TC) Chrudim, z.s.

Rozhovory byly vedeny s představiteli jednotlivých organizací. V TC Chrudim byl rozhovor realizován s místopředsedou výboru Ing. Pavlem Sychrovským. U TJ Červený Kostelec byl rozhovor uskutečněn s předsedou oddílu Mgr. Tomášem Kábrtem. U TJ Úpice byl rozhovor proveden s předsedou oddílu Michalem Štofem. Dotazník je uveden v příloze A bakalářské práce. Data byla zpracována pro rok 2023, protože v době sběru dat a vypracování bakalářské práce neměly všechny kluby uzavřené účetnictví za rok 2024. Rozhovory byly realizovány v březnu 2025.

### **3.3 TJ Červený Kostelec, z. s.**

Červený Kostelec spadá do okresu Náchod v Královéhradeckém kraji. Klub je součástí TJ, do které kromě tenisu patří také kuželky, fotbal a národní házená. V roce 2023 měl tenisový oddíl 174 členů, z toho 106 dětí. V sezóně 2023 bylo v soutěži družstev přihlášeno dvanáct soutěžních družstev. Východočeskému oblastnímu tenisovému svazu (VčOTS) byla zaplacená částka 3 300 Kč za účast v soutěži družstev. Svazu bylo zaplaceno 58 200 Kč na poplatcích, přičemž tato suma zahrnuje poplatky za hostování, registrace, školení a startovné. V letní sezóně je k dispozici šest antukových kurtů, v halové sezóně jsou provozovány v přetlakové hale dva tenisové kurty. V areálu jsou pořádána i tenisová soustředění, a to od minitenisu až po kategorii dorost. V roce 2017 bylo vybudováno zcela nové zázemí, které město Červený Kostelec poskytlo klubu. Město vlastní veškeré zázemí, včetně nafukovací haly. Dále je klub podporován finančními prostředky ze strany města (TJ Červený Kostelec, 2025).



**Obrázek 4 Logo klubu Červený Kostelec**

*Zdroj: TJ Červený Kostelec*

Podnikatelská činnost je dělena na hlavní a vedlejší činnost. Jako hlavní činnost je uváděna organizace sportovních a tělovýchovných aktivit a zpřístupnění sportoviště veřejnosti. Současně je spravováno sportovní zařízení. Tato činnost je nezisková. Vedlejší hospodářská činnost spočívá v podnikání, jehož předmětem je výroba, obchod a služby, hostinská činnost a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Tenisový oddíl je součástí TJ a jeho provoz je řízen výkonným výborem. Za plnění úkolů vyplývajících z jednání výkonného výboru nese odpovědnost předseda oddílu. Kromě předsedy oddílu je výkonný výbor tvořen šesti dalšími členy. Toto uspořádání zajišťuje efektivní řízení klubu a naplňování jeho cílů (TJ Červený Kostelec, 2025).

Během halové sezóny 2022/2023 byl pronájem kurtu stanoven podle denní doby. V dopoledních hodinách, konkrétně od 8:00 do 13:00, činila cena za hodinu 250 Kč. V odpoledních a večerních hodinách, mezi 13:00 do 22:00, byla cena zvýšena na 350 Kč za hodinu. V roce 2023 byly výnosy za pronájem haly 702 640 Kč. V letní sezóně byla cena za rezervaci kurtu pro veřejnost 150 Kč za hodinu. V letní sezóně byla členům klubu hra poskytována zdarma.

Kromě toho, že členům klubu je v létě hra poskytována zdarma, jsou jim nabízeny i další benefity pro členy klubu. Někteří partneři klubu nabízejí členům slevy na jejich e-shopech, jiní umožňují nákup za velkoobchodní ceny.

Dalším zdrojem příjmů klubu byly členské příspěvky, které musí hradit každý člen. Členské příspěvky jsou vybírány jednou ročně, a to v jarním období, nejpozději do dubna. V roce 2023 bylo na členských příspěvcích vybráno 114 825 Kč. Struktura členských příspěvků je popsána v tabulce č. 1. Všichni členové klubu jsou povinni odpracovat stanovený počet brigádnických hodin, s výjimkou seniorů starších 80 let. Pokud povinný počet hodin není splněn, je nutné uhradit odpovídající poplatek. Kromě těchto příspěvků platí hráči za jednotlivé tréninky s trenérem.

**Tabulka 1 Struktura členských příspěvků TJ Červený Kostelec, 2023**

Kategorie	Členské příspěvky (v Kč)	Brigádnická hodina (v h)	Nesplněná brigádnická hodina (v Kč/ nesplněnou hodinu)
Mládež (od 6 do 18 let včetně)	1 000	3	50
Dospělí	1 500	3	100
Senioři (od 70 let včetně)	1 000	3	50
Senioři (od 80 let včetně)	zdarma	-	-

*Zdroj: Vlastní zpracování dle TJ Červený Kostelec*

### 3.4 TJ Sparta Úpice

Úpice je město v okrese Trutnov v Královéhradeckém kraji. Klub je součástí TJ, do které kromě tenisu patří také kanoistika, stolní tenis, lední hokej, šipkový sport, basketbal, sport pro všechny, aerobik a sport postižených. Posláním a cílem TJ je vytváření podmínek pro všestrannou péči při uspokojování potřeb členů formou sportovního využití, které je zajišťováno prostřednictvím příslušných oddílů.

Nejvyšším orgánem oddílu je členská schůze, která je tvořena všemi členy oddílu staršími 18 let. Schůze musí být svolána předsedou alespoň jednou ročně. Organizační uspořádání TJ je stanoveno následovně (Justice, 2015):

- oddíly jsou zastoupeny členskou schůzí oddílu a výborem oddílu,
- valná hromada je považována za nejvyšší orgán spolku,
- předseda je označován jako statutární orgán,
- výkonný výbor je ustanoven jako výkonný orgán spolku.

V roce 2023 bylo v klubu 70 členů, z toho 40 dětí. V sezóně 2023 měl klub čtyři soutěžní družstva v soutěži družstev. Klub zaplatil VčOTS 1 400 Kč za účast v soutěži družstev. V letní sezóně je k dispozici pět antukových kurtů, z nichž je jeden osvětlen. Kromě tenisových kurtů je k dispozici i tenisová zeď. V zimní sezóně není provozován žádný kurt. V zimní sezóně jsou kurty pronajímány od jiných klubů, nebo je využívána tělocvična v místní škole. Areál byl postaven v roce 2019 městem. V současnosti je areál ve vlastnictví města, klub si ho pronajímá za symbolickou cenu. V areálu se kromě kurtů nachází klubovna se zázemím, ve které je malý bar, kde jsou prodávány nápoje. Kromě toho je možné v klubu zakoupit struny do rakety nebo tenisové míčky.



Obrázek 5 TJ Sparta Úpice

*Zdroj: TJ Sparta Úpice*

Turnaje jsou pořádány pro mladší i pro dospělé. Žádná soustředění ani příměstské tábory nejsou organizovány. Výše členských příspěvků je uvedena v tabulce č. 2. Za každou neodpracovanou hodinu je členům účtována částka 150 Kč. Žádné další částky již členy hrazeny nejsou. Tato částka zároveň zahrnuje i náklady spojené s trenérskou činností. V případě, že si chce veřejnost pronajmout kurt, je cena stanovena na 150 Kč za hodinu.

**Tabulka 2 Členské příspěvky TJ Sparta Úpice, 2023**

Kategorie	Členské příspěvky (v Kč)	Brigádnické hodina (v hod.)
Žactvo a dorostenci	6 000	4
Muži od 18 let	1 600	6

Kategorie	Členské příspěvky (v Kč)	Brigádnické hodina (v hod.)
Ženy	1 000	4
Vysokoškoláci	1 000	4
Senioři od 60 let	1 000	4

*Zdroj: Vlastní zpracování dle TJ Sparta Úpice*

### 3.5 TC Chrudim z. s.

Chrudim spadá do stejnojmenného okresu v Pardubickém kraji. V roce 2023 bylo v klubu 237 členů, z toho 110 dětí. V sezóně 2023 bylo přihlášeno devět družstev v soutěži družstev. Klubem bylo VčOTS uhrazeno 3 100 Kč na poplatcích za účast v soutěžích družstev. V letní sezóně je k dispozici dvanáct antukových kurtů, v halové sezóně jsou provozovány v přetlakové hale dva antukové kurty. Kromě samotných tenisových kurtů areál zahrnuje také šatny se sociálním zařízením a sprchami, bistro a tenisovou zeď. Během jarní a letní sezóny jsou pořádány turnaje, včetně těch pro neregistrované hráče. V roce 2023 byly zaplacený poplatky ve výši 5 100 Kč za pořádání turnajů. Během letních prázdnin byl v areálu pořádán příměstský tábor pro děti. Celý tenisový areál byl v roce 2014 rozsáhle zrekonstruován a je ve vlastnictví klubu.



Obrázek 6 Logo TC Chrudim

*Zdroj: TC Chrudim*

Hlavní činností je zajištění rozvoje sportovní a tělovýchovné aktivity, zejména v oblasti tenisu, a vytváření podmínek pro sportovní vyžití všech sdružených členů. Dále zahrnuje správu vlastního majetku a výkon souvisejících administrativních činností. Hospodářská činnost zahrnuje pronájem sportovišť a dalších nemovitých či movitých věcí, stejně jako prodej reklamního prostoru.

Výkonný výbor je považován za výkonný a statutární orgán spolku, který zajišťuje hlavní i vedlejší činnost spolku v období mezi zasedáními valné hromady. Navenek je za výkonný výbor jednáno předsedou výboru, v jeho nepřítomnosti místopředsedou výboru. K právnímu jednání, uzavíranému v písemné formě, je vyžadován podpis předsedy nebo místopředsedy a dalšího člena výboru. Výkonný výbor je tvořen předsedkyní výboru, místopředsedou výboru a pěti členy výboru (TC Chrudim, 2025).

Pronájem tenisového kurtu v letní sezóně je cenově rozdělen podle času. V pracovním týdnu v dopoledních hodinách, konkrétně do 15 hodin a o víkendech cena za hodinu pro veřejnost činí 180 Kč, pokud je zaplacen udržovací členský příspěvek tak 160 Kč. Ve všední dny od 15 hodin stojí pronájem pro veřejnost 220 Kč, pokud je zaplacen udržovací členský příspěvek, tak 200 Kč. Během halové sezóny byl pronájem kurtu rozdělen podle denní doby a dne v týdnu. Ve všední dny v dopoledních hodinách, konkrétně od 8:00 do 14:00, byla cena 400 Kč za hodinu. O víkendech platila stejná cena. Odpolední pronájem ve všední dny, v čase od 14:00 do 18:00, byl dražší a hráči za něj zaplatili 500 Kč za hodinu. Výnosy z přetlakové haly činily 189 000 Kč.

Členské příspěvky jsou vybírány jednou ročně, a to do konce dubna. Úhrada musí být provedena bezhotovostně. Struktura poplatků je zpracována v tabulce č. 3., kromě těchto příspěvků klub má následující příspěvky: Vstupní členský příspěvek, který platí pouze dospělí (ročníky 2004 a starší) a to i v případě, že v minulosti byli členem, ale v předchozím roce nebyli. Tento poplatek činí 1 000 Kč. Udržovací členský příspěvek platí pro neaktivní členy, kteří hrají jen příležitostně nebo vůbec a činí 600 Kč. Členové klubu mají v letní sezóně pronájem kurtu zdarma. V roce 2023 byly vybrány členské a vstupní příspěvky ve výši 465 000 Kč. Trenérské služby, které jsou hrazeny přímo trenérům, klub nemá žádné výdaje na trenérskou činnost.

**Tabulka 3 Členské příspěvky TC Chrudim, 2023**

Kategorie	Ročník narození	Členské příspěvky (v Kč)
Děti	2014 a mladší	1 500
Mladší a starší žactvo	2009-2013	2 000
Dorost	2005-2008	2 300
Studenti	1997-2004	2 300
Dospělí	1959-2004	2 900
Dospělí	1958 a starší	2 300
Dospělí – členem déle než 5 let	1953 a starší	900

*Zdroj: vlastní zpracování dle TC Chrudim*

## 4 Porovnání klubů

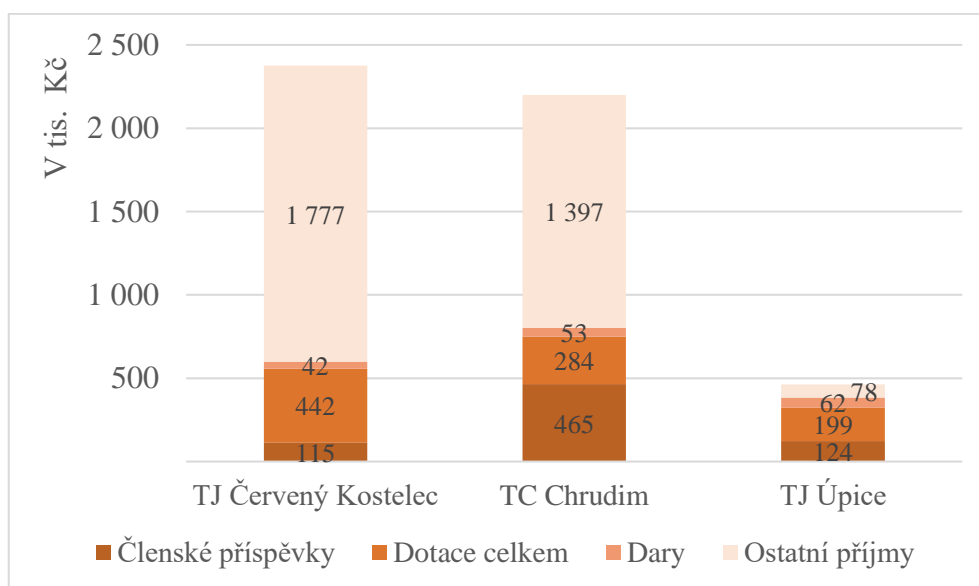
V této kapitole budou jednotlivé kluby porovnávány z hlediska jejich finanční situace a hospodaření. Nejprve bude pozornost zaměřena na analýzu jednotlivých příjmů. Následně budou srovnány výše poskytovaných dotací, které jsou klubům přidělovány. Nakonec budou analyzovány náklady klubů na jejich chod.

### 4.1 Příjmy jednotlivých klubů

#### 4.1.1 Celkové příjmy

Graf č. 1 zobrazuje celkové příjmy jednotlivých klubů: TJ Červený Kostelec, TC Chrudim a TJ Úpice. Nejvyšších příjmů bylo dosaženo klubem TJ Červený Kostelec ve výši 2 376 tisíc Kč, následován klubem TC Chrudim s příjmy ve výši 2 199 tisíc Kč. Nejnižší příjmy byly zaznamenány u klubu TJ Úpice, který měl příjmy ve výši 367 tisíc Kč. Z grafu je patrné, že příjmy klubů se výrazně liší, přičemž mezi prvními dvěma kluby a posledním klubem je značný rozdíl.

Mezi ostatní příjmy jsou zařazovány výnosy z pronájmů kurtů a z vedlejší hospodářské činnosti, do níž spadá například prodej míčů, raket či občerstvení. U TJ Červený Kostelec jsou do ostatních příjmů zahrnovány rovněž příjmy z tréninkové činnosti. V případě TJ Červený Kostelec (75 %) a TC Chrudim (64 %) jsou nejvýznamnější příjmy generovány právě z ostatních příjmů. U TJ Úpice jsou největší příjmy získávány prostřednictvím dotačních programů (43 %).



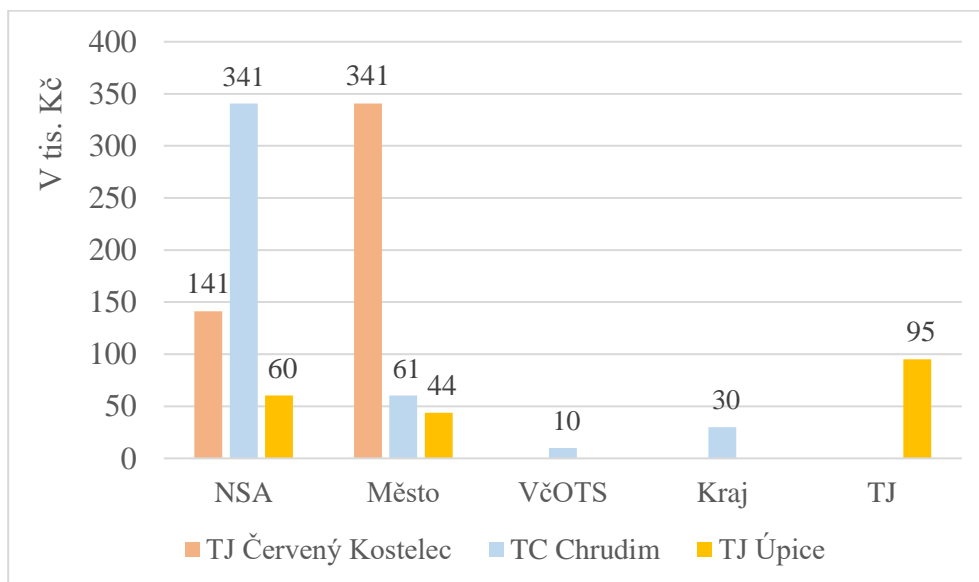
**Graf 1 Celkové příjmy jednotlivých klubů**

*Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření*

#### 4.1.2 Dotace

V grafu č. 2 je znázorněno, od jakých subjektů jsou jednotlivým klubům přijímány dotace a v jejich výši. Dotace od NSA z programu Můj klub jsou přidělovány na základě dvou kritérií. Prvním kritériem je dětská základna. Dalším kritériem je, zda je dítě aktivní a účastní se turnajů. Pokud je dítě aktivní, částka se navyšuje. Nejvyšší dotace v rámci tohoto programu byla poskytnuta TC Chrudim, konkrétně 341 tis. Kč. Toto bylo způsobeno nejvyšší dětskou základnou. Dotace od města jsou přidělovány všem zmíněným klubům, přičemž nejvíce je podporován klub TJ Červený Kostelec. Mezi ostatními dvěma kluby není v tomto ohledu výrazný rozdíl.

Dotace z krajského rozpočtu jsou pobírány pouze klubem TC Chrudim, a to konkrétně 30 tis. Kč. Ostatní dva kluby, TJ Červený Kostelec a TJ Úpice, nejsou zapojeny do programů, které jsou vypisovány jednotlivými kraji. Ani jeden klub se nesnaží zapojit do programů, které vypisuje Královéhradecký kraj. Dotace od VčOTS byla získána pouze TC Chrudim. Tato dotace ve výši 10 tis. Kč byla určena na uspořádání oblastního přeboru. Převážná část dotace byla realizována v nepeněžní podobě, a to formou výher. Ostatní dva kluby, neměly na dotaci od VčOTS nárok, protože dotace byla poskytnuta pouze klubům pořádající oblastní přebory. TJ Úpice získává také dotaci od TJ, která byla určena na pokrytí ztráty.

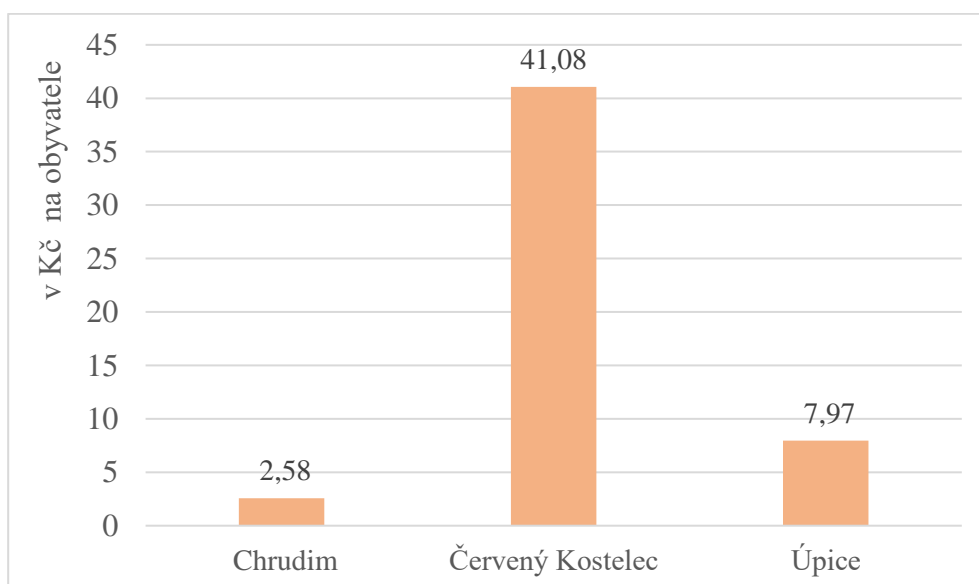


**Graf 2 Dotace podle jednotlivých subjektů**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

V grafu č. 3 je zobrazena podpora města tenisovým klubům v přepočtu na jednoho obyvatele. Z výsledků je zřejmé, že město Červený Kostelec poskytuje klubu výrazně vyšší podporu než ostatní města. Tento rozdíl souvisí s různými prioritami měst, rozpočtovými možnostmi a zaměřením na rozvoj sportu a mládeže. V Červeném Kostelci je tenis podporován na vysoké úrovni, při přepočtu na jednoho obyvatele je to 41,08 Kč na jednoho obyvatele, což přispívá k rozvoji tenisového klubu. Město se zaměřuje na poskytování finanční podpory a zlepšování infrastruktury a zvyšování dostupnosti sportovních zařízení pro širokou veřejnost, a to nejen pro tenisový klub.

Rozdíl je způsoben i množstvím různých sportů ve městech. V Chrudimi je navíc podporován fotbal, který hraje 2. českou fotbalovou ligu, kromě toho je zde i hokej, což zvyšuje konkurenci mezi sportovními kluby a ovlivňuje rozdělení financí. Po přepočtu příspěvků na jednoho obyvatele je podpora města stanovena na 29,39 Kč pro fotbal a 24,35 Kč pro hokej. Tenis je podporován částkou 2,58 Kč na jednoho obyvatele (Chrudim, 2024). Tento přepočet byl proveden pro rok 2023, přičemž v jiných letech se může lišit. Počet obyvatel byl evidován k datu 31.12.2023 (Obyvatelé Česka, 2025). V těchto údajích lze pozorovat značné rozdíly v podpoře jednotlivých sportů. Město Úpice má jinou dotační politiku, která není zaměřena na sportovní oblast, a sport tak není jejich prioritou. Za prioritu pro následující roky je považováno vybudování cyklostezek, které by propojily jednotlivé obce v okolí.



**Graf 3 Podpora města v přepočtu na jednoho obyvatele**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4.1.3 Členské příspěvky a dary

V tabulce č. 4 jsou popsány členské příspěvky jednotlivých klubů. Každý klub má odlišnou strukturu členských příspěvků. V klubu TJ Úpice je stanovena výše příspěvků pro ženy na 1 000 Kč a pro muže na 1 600 Kč. U TC Chrudim jsou dospělí členové rozděleni do dvou kategorií – „starší“ dospělí kteří platí 2 300 Kč a „mladší“ dospělí, kteří platí 2 900 Kč. Nejvyšší členské příspěvky jsou vybírány u TC Chrudim.

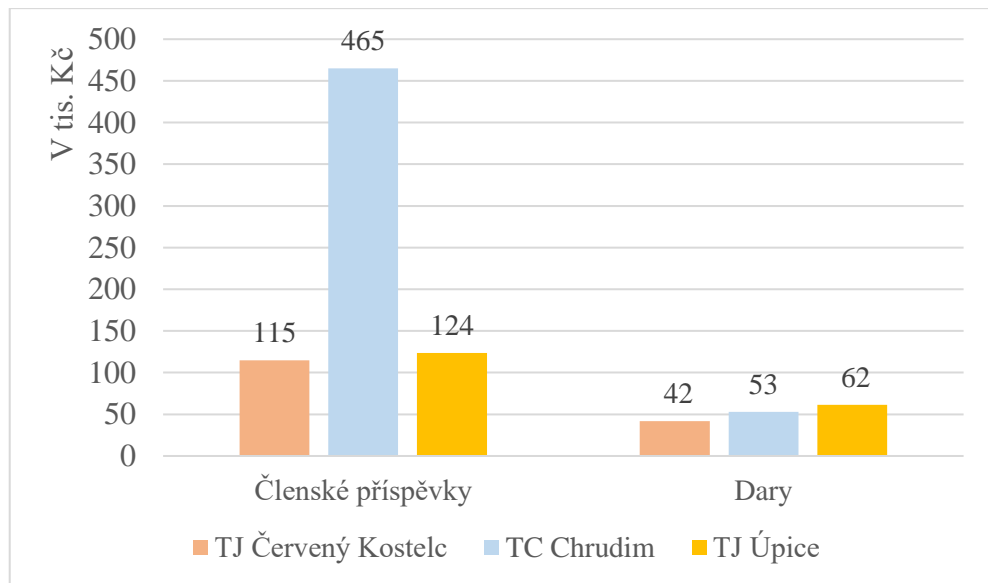
**Tabulka 4 Porovnání členských příspěvků k 31.12.2023**

Kategorie	TC Chrudim	TJ Úpice	TJ Červený Kostelec
Děti	1 500	–	–
Mládež (6–18 let)	–	–	1 000
Mladší a starší žactvo	2 000	–	–
Žactvo a dorostenci	–	6 000	–
Studenti	2 300	1 000	–
Dorost	2 300	–	–
Dospělí	2 900/2 300	1 000/1 600	1 500
Senioři (od 60 let)	–	1 000	–
Senioři (od 70 let)	900	–	1 000

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu č. 4 je patrné, že nejvyšší částky z členských příspěvků jsou vybírány klubem TC Chrudim, což souvisí s jeho širší členskou základnou a vyššími členskými příspěvky. Zbylé dva kluby mají příjem z členských příspěvků velice podobný. Je nutné podotknout, že za jednotlivé tréninky není členy TJ Úpice placeno, úhrada za ně je zahrnuta právě v členských příspěvcích. Z celkových příjmů nejvyšší podíl členských příspěvků vykazuje TJ Úpice a to 27 %, následuje TC Chrudim s 21 % a TJ Červený Kostelec s 5 %.

Co se týče darů od firem, ty jsou mezi kluby vyrovnané, přičemž nejvíce těchto darů získává TJ Úpice. To je způsobeno vlivem dobrých vztahů s místními firmami. Toto je doloženo i procentuálním zastoupením na celkových příjmech, kdy u TJ Úpice je evidováno 13 %, zatímco u TJ Červený Kostelec a TC Chrudim shodně po 2 %.



**Graf 4 Struktura financování klubu**

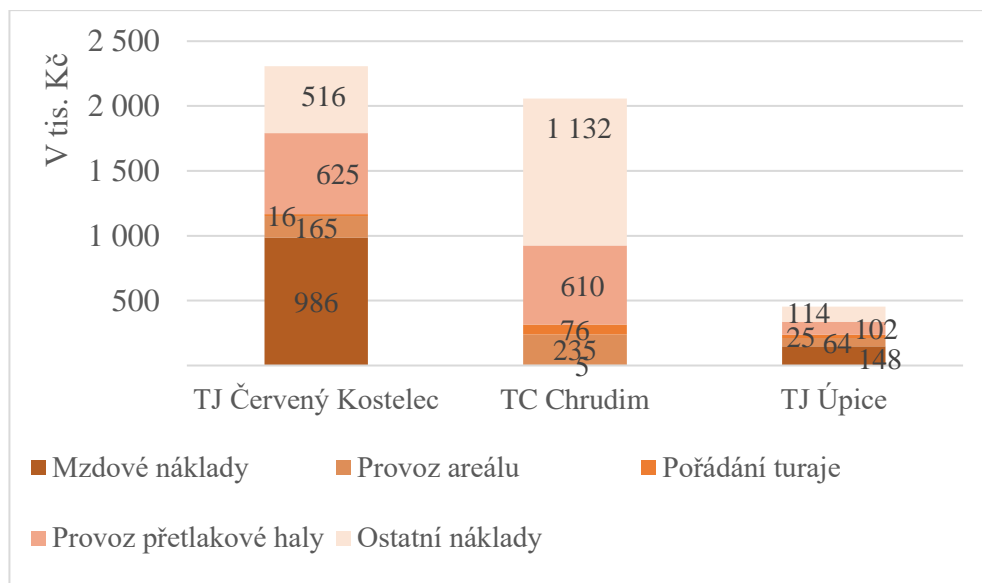
*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

## 4.2 Náklady jednotlivých klubů

### 4.2.1 Celkové náklady

V grafu č. 5 jsou zobrazeny celkové náklady jednotlivých klubů. Nejnižší náklady jsou zaznamenány u TJ Úpice, což odpovídá očekávání vzhledem k nejmenšímu areálu a absenci provozu přetlakové haly. Naopak nejvyšší náklady jsou evidovány u TJ Červený Kostelec, a to z důvodu, že trenéři jsou placeni přímo klubem. Oproti tomu v klubu TC Chrudim nejsou trenéři klubem odměňováni, což představuje zásadní rozdíl mezi těmito subjekty.

Struktura nákladů se mezi jednotlivými kluby liší. U TJ Červený Kostelec a TJ Úpice tvoří největší položku mzdové náklady. V případě TC Chrudim jsou hlavní částí nákladů tzv. ostatní náklady, v rámci, kterých dominují především odpisy dlouhodobého majetku.



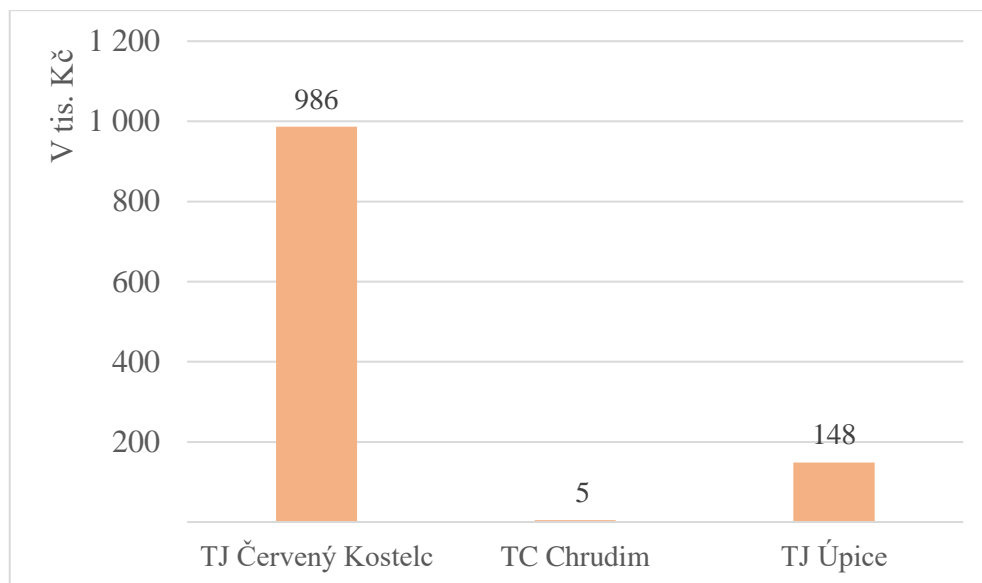
**Graf 5 Celkové náklady jednotlivých klubů**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

#### 4.2.2 Mzdové náklady

V grafu č. 6 jsou znázorněny mzdové náklady jednotlivých klubů, přičemž jsou patrné výrazné rozdíly. Za hlavní složku těchto nákladů jsou považováni trenéři a správci areálů. Ve všech klubech s výjimkou TC Chrudim jsou trenéři odměňováni přímo klubem. V TC Chrudim jsou tréninky hráči hrazeny přímo trenérům, kteří s klubem spolupracují pouze na základě domluvy. U ostatních klubů je platba za tréninky prováděna hráči směrem ke klubu, jenž následně zajišťuje vyplácení odměn trenérům. Trenéři jsou zaměstnáváni formou dohod nebo jsou osobami výdělečně činnými. Kromě trenérů jsou mzdové prostředky vynakládány také na správce, kteří nesou odpovědnost za údržbu areálů, správu zařízení a výkon základních administrativních činností. Tyto administrativní činnosti jsou zaměřeny především na správu rezervací jednotlivých kurtů a případných pronájemů celého areálu.

Mzdové náklady měly nejvyšší podíl na celkových nákladech u TJ Červený Kostelec, kde tvořily 43 % z celkových nákladů. U TJ Úpice byl podíl mzdových nákladů 33 %. Naopak u TC Chrudim byl podíl těchto nákladů zanedbatelný – tvořil pouze 0,24 % z celkových nákladů.

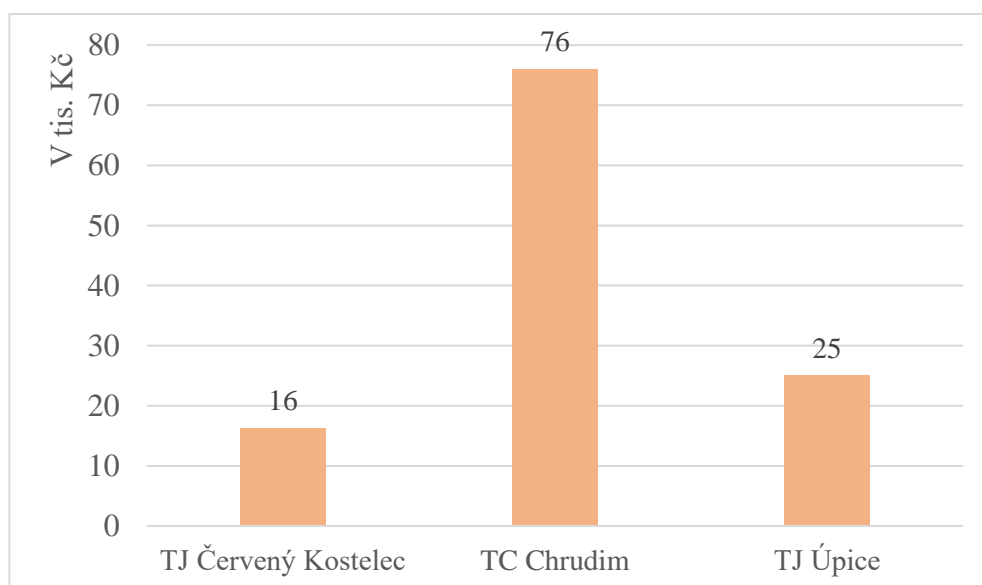


**Graf 6 Mzdové náklady**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

### 4.2.3 Náklady spojené s pořádáním turnajů

V grafu č. 7 jsou znázorněny náklady spojené s pořádáním turnaje. Do těchto nákladů jsou zahrnuty položky, jako jsou poháry, ceny pro vítěze, náklady na rozhodčího, tenisové míče a poplatky svazu za pořádání turnaje, jejich výše je závislá na kategorii turnaje.

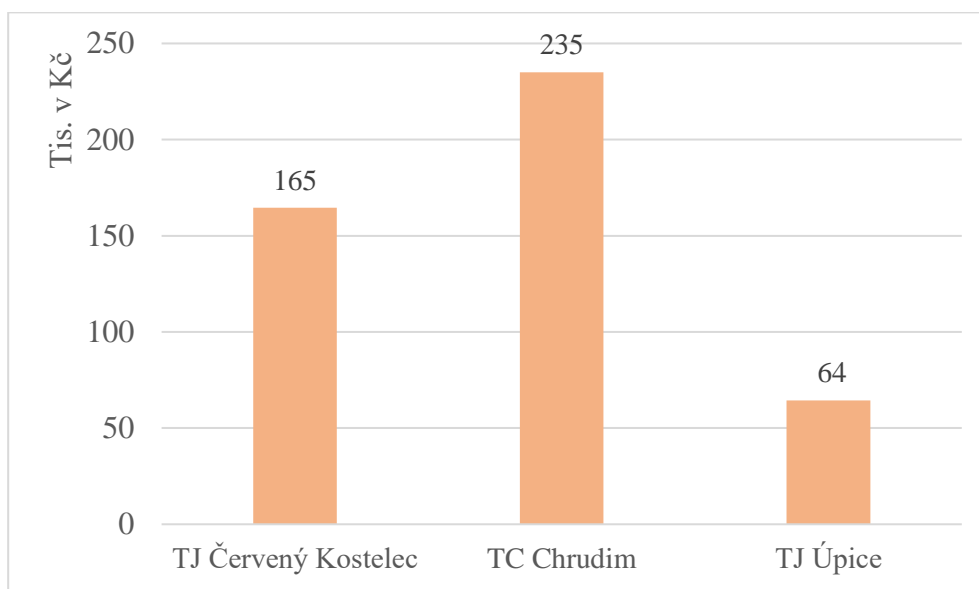


**Graf 7 Náklady spojené s pořádáním turnaje**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Rozdíly mezi jednotlivými kluby jsou způsobeny odlišným počtem pořádaných turnajů a rozdílnými kategoriemi těchto turnajů. Z celkových nákladů byl nejnižší podíl nákladů spojených s pořádáním turnajů zaznamenán u TJ Červený Kostelec, a to 1 %, následovaný klubem TC Chrudim s 3,69 %. Naopak nejvyšší podíl těchto nákladů byl evidován u TJ Úpice, kde činil 6 %.

#### 4.2.4 Náklady spojené s provozem areálu



**Graf 8 Náklady spojené s provozem areálu**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Náklady na provoz areálu jsou výrazně ovlivňovány velikostí celkového areálu a skutečností, zda jsou sportovní areály ve vlastnictví jednotlivých klubů. V grafu č. 8 jsou uvedeny zpracované náklady za rok 2023. Rozsáhlé opravy nebyly v roce 2023 žádným z klubů realizovány, což přispělo ke stabilitě provozních nákladů.

Pokud by byl analyzován rok 2024, situace by se ukázala jako ještě rozdílnější. V TC Chrudim byla provedena rekonstrukce šaten, přičemž vzhledem k tomu, že areál je ve vlastnictví klubu, veškeré náklady na rekonstrukci musely být hrazeny z vlastních zdrojů. V TJ Červený Kostelec byly v roce 2024 rovněž uskutečněny rekonstrukční práce, avšak tyto náklady nebyly do účetnictví klubu promítnuty, neboť jejich financování bylo zajištěno městem.

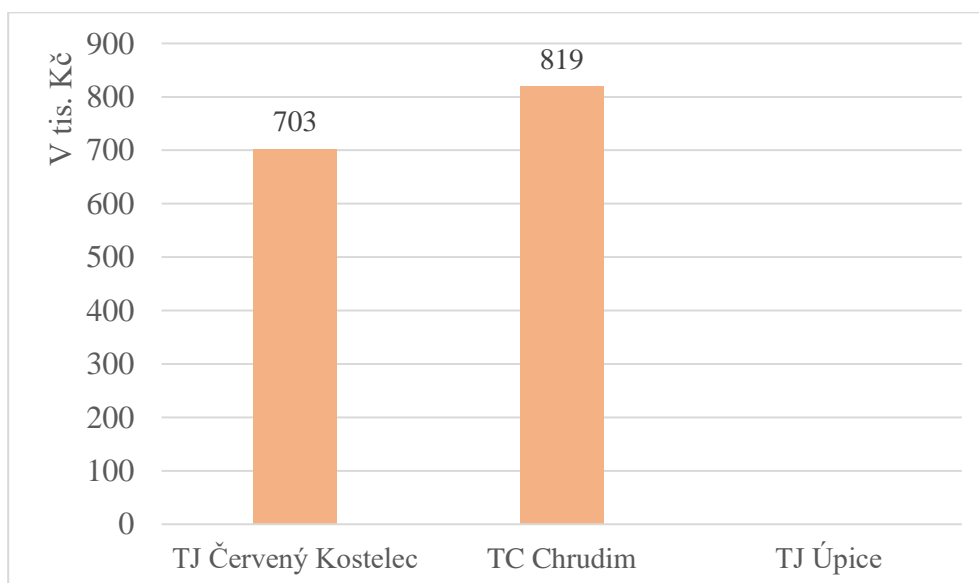
Nejnižší provozní náklady jsou evidovány u TJ Úpice, což je dáno menší velikostí jeho sportovního areálu a menším počtem tenisových kurtů. Tento faktor výrazně přispívá ke snížení nákladů spojených s jeho údržbou a provozem. Naopak nejvyšší provozní náklady jsou zaznamenány u TC Chrudim, jejíž sportovní areál je nejrozsáhlejší, a je ve vlastnictví klubu.

Pokud jsou zohledněny náklady vynaložené na provoz areálu ve vztahu k celkovým nákladům, nejnižší podíl byl zaznamenán u TJ Červený Kostelec, a to 7 %, následovaný klubem TC Chrudim, kde činil 11,42 %. Naopak nejvyšší podíl těchto nákladů byl zaznamenán u TJ Úpice, kde představoval 14 % z celkových výdajů.

### 4.3 Provoz tenisové haly

Provoz tenisové haly představuje pro jednotlivé kluby značné náklady, ale současně i významný zdroj příjmů. Do tohoto srovnání byly zahrnuty kluby provozující nafukovací halu, stejně jako klub, který halu nevlastní a je nucen hradit náklady na pronájem u jiných subjektů. V oblasti práce s mládeží je z vlastnictví haly výrazně těženo – umožňuje totiž sestavení tréninkového plánu v souladu s potřebami klubu a zajištění kontinuity tréninkového procesu, která je pro děti důležitá. V případě absence vlastní haly je klub odkázán na volné termíny poskytované jinými kluby.

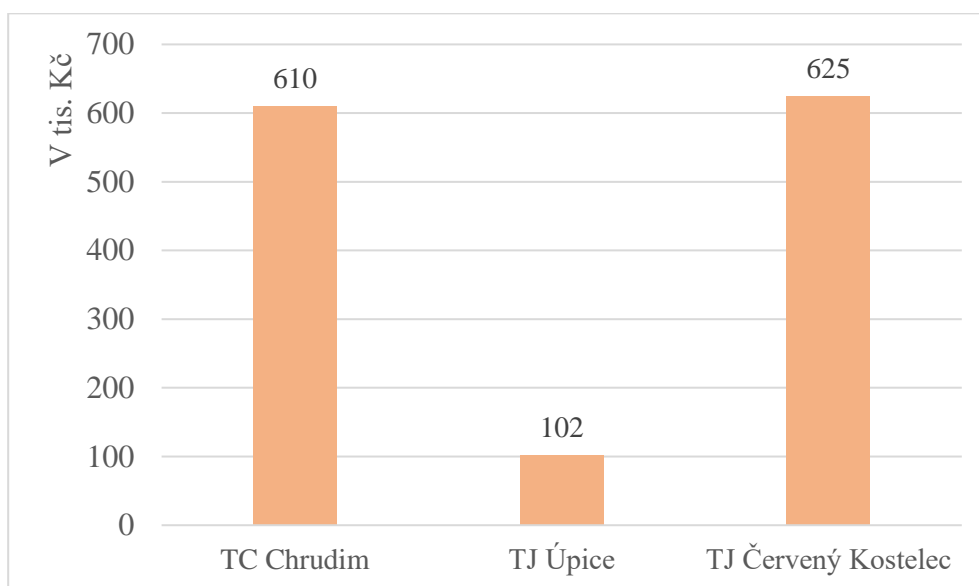
Halová sezóna zpravidla trvá přibližně šest měsíců, přičemž konkrétní čas instalace a demontáže haly závisí na rozhodnutí jednotlivých klubů. Obvykle bývá hala stavěna na začátku října a odstraňována na přelomu března a dubna. Významnou roli při tomto rozhodování hraje aktuální počasí – kluby se snaží halu odstranit co nejdříve, neboť její provoz je spojen s vysokými náklady. Tato situace je navíc ovlivněna časovým tlakem, jelikož je nutné zohlednit termíny soutěží družstev, které začínají zpravidla na konci dubna. Včasná demontáž haly tak přispívá ke snížení provozních nákladů a umožňuje klubům rychle se přizpůsobit venkovním podmínkám.



**Graf 9 Výnosy spojené s provozováním přetlakové haly**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Z grafu č. 9 je patrné, že nejvyšších výnosů dosahuje klub TC Chrudim, což je ovlivněno různými faktory, jako je vyšší obsazenost kurtů a odlišně nastavená cenová politika. Naproti tomu klub TJ Úpice neprovozuje halu, a tudíž nemohou být generovány žádné výnosy z pronájmu krytých kurtů, což má významný dopad na celkovou výši příjmů. Kluby TC Chrudim a TJ Červený Kostelec provozují v přetlakové hale shodně dva antukové kurty, a žádný z těchto klubů tak není v tomto ohledu zvýhodněn.



**Graf 10 Náklady spojené s provozem přetlakové haly, energie a plyn**

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Jak již bylo výše uvedeno, TJ Úpice vlastní halu nevlastní a neprovozuje. Náklady zobrazené v grafu č. 10 tedy neodráží náklady spojené s provozem přetlakové haly, ale jedná se o výdaje související s pronájmem tělocvičny a kurtů v jiných klubech. Pronajaté prostory jsou klubem využívány pouze po dobu tří měsíců. Tato skutečnost ovlivňuje rozpočet klubu, neboť se jedná o pravidelné, avšak dočasné výdaje.

Největší položku nákladů představuje spotřeba elektrické energie a zemního plynu. Rozdíly mezi jednotlivými kluby jsou způsobeny především různým nastavením smluv s dodavateli energií. Významný vliv má i míra obsazenosti kurtů; při nižším využití dochází ke snížení spotřeby energie, neboť není třeba halu tolik vytápět. Spotřebu ovlivňuje také venkovní teplota – při teplotách pod bodem mrazu je nezbytné intenzivnější vytápění, aby byla uvnitř

haly udržena optimální teplota a nedošlo k poškození antukového povrchu. Přetlakové haly jsou rovněž charakteristické vysokými tepelnými ztrátami.

Pokud by byly zohledněny pouze náklady na elektrickou energii a plyn, jednalo by se o ziskovou činnost. Existují však další náklady, které jsou obtížně vyčíslitelné. Patří mezi ně např. náklady na lidskou práci při stavbě haly a demontáži haly nebo náklady spojené se zajištěním externí firmy. Dále se objevují výdaje na doplňování antuky, jejichž přesné určení je složité, neboť antuka se dosypává postupně. Další nákladovou položkou jsou poplatky za provoz rezervačního systému, který je využíván celoročně. I při započítání všech těchto nákladů však kluby zůstávaly v zisku.

Alternativou k přetlakové hale by mohla představovat výstavba pevné haly s celoročním provozem. Ačkoli by šlo o finančně náročnou investici, v dlouhodobém horizontu by mohlo dojít ke snížení provozních nákladů, především díky úsporám na energiích. Nevýhodou této varianty je potřeba většího prostoru a vysoké pořizovací náklady. Výhodou by bylo, že v případě nepříznivého počasí v létě by mohl trénink pokračovat bez narušení.

Pro menší kluby, jakým je TJ Úpice, je realizace takového projektu problematická vzhledem k omezeným finančním možnostem. Počáteční investice na nákup přetlakové haly jsou velmi vysoké a v tomto konkrétním případě není pravděpodobná finanční podpora ze strany města. I pokud by bylo financování zajištěno, vyvstává otázka, zda by byla nově postavená hala dostatečně využívána, aby byla investice ekonomicky opodstatněná.

#### **4.4 Vliv externího financování na výši členského příspěvku**

V uvedené tabulce č. 5 je proveden výpočet průměrné výše členského příspěvku, který by musel být vynakládán jednotlivými členy v případě, že by nebyly k dispozici žádné finanční prostředky ve formě dotací a darů. Výpočet byl založen na rozdílu mezi celkovými ročními náklady jednotlivých subjektů a jejich ostatními příjmy, přičemž výsledná částka byla rovnoměrně rozpočítána mezi celkový počet členů daného klubu.

Z výsledků je patrné, že nejvyšší průměrná částka, kterou by bylo nutné pokrýt členskými příspěvky, by připadla na klub TJ Úpice ve výši 5 358 Kč na člena za rok. Naopak nejnižší částka byla vypočtena pro TC Chrudim, kde by průměrný roční příspěvek činil přibližně 2 789 Kč. Rozdíly mezi jednotlivými kluby jsou dány zejména rozdílnou výší ostatních příjmů a počtem členů, mezi které jsou náklady rozdělovány.

Tato modelová analýza byla zpracována za účelem poukázání na rozsah finanční zátěže, která by musela být nesena členskou základnou v případě absence externího financování. Výsledky zároveň poskytují orientační přehled o finanční náročnosti provozu tenisových klubů, pokud by jejich činnost byla hrazena výhradně z vlastních zdrojů, konkrétně prostřednictvím členských příspěvků.

**Tabulka 5 Výpočet výše příspěvků na člena při plném samofinancování klubu**

Klub	Celkové náklady (v Kč)	Ostatní příjmy (v Kč)	Počet členů	Chybějící částka (v Kč)	Příspěvek na člena (v Kč)
TJ Červený Kostelec	2 308 448	1 777 392	174	531 056	3 052
TC Chrudim	2 058 000	1 397 000	237	661 000	2 789
TJ Úpice	453 286	78 200	70	375 086	5 358

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 Shrnutí výsledků a doporučení

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že mezi způsoby, jakými jednotlivá města podporují své sportovní kluby, existují výrazné rozdíly. V roce 2023 byla podpora sportovního klubu v Červeném Kostelci, městě s asi 8 tisíci obyvateli, přibližně 41,08 Kč na obyvatele, zatímco v Chrudimi, která má mírně přes 20 tisíc obyvatel, činila tato částka pouze 2,58 Kč na obyvatele. Tento rozdíl je způsoben odlišnými prioritami měst a rozdílnými sportovními subjekty působícími na jejich území.

Členské příspěvky a ceny za pronájem jednotlivých kurtů jsou přímo ovlivňovány získanými dotacemi a dary od firemních subjektů. Významným faktorem, který ovlivňuje výši provozních nákladů, je také velikost tenisového areálu. Pokud je areál ve vlastnictví klubu, nese klub veškeré náklady na provoz. V případě, že je areál ve vlastnictví města a klub jej pouze pronajímá, závisí výše nákladů na konkrétním nastavení smluvních vztahů mezi městem a klubem. Lze konstatovat, že nejlevnější variantou je situace, kdy je areál vlastněn městem a klub je finančně podporován externími zdroji.

V celkové sezóně je nejlevnější pronájem kurtů zaznamenán u TJ Červený Kostelec, kde jsou ceny během halové sezóny stanoveny na 250 Kč za hodinu v dopoledních hodinách a 350 Kč v odpoledních hodinách. V letní sezóně mají členové hru zdarma, zatímco nečlenové platí 150 Kč za hodinu. Město poskytuje klubu zázemí bezplatně a větší opravy jsou také financovány městem.

Sponzoring a dary představují důležitý zdroj financování, přičemž ve všech sledovaných klubech byl zaznamenán prostor pro zlepšení. Získávání příspěvků může být podpořeno aktivnějším vyhledáváním partnerů, zlepšením prezentace klubu a nabídkou atraktivních možností spolupráce pro sponzory. Zvýšený důraz na marketing a vytváření vztahů s místními podniky nebo většími firmami může přinést dodatečné finanční prostředky pro modernizaci zázemí a rozvoj sportovní činnosti. Podíl darů od firem na celkových příjmech činil u TJ Červený Kostelec 2 %, u TC Chrudim rovněž 2 % a u TJ Úpice 13 %. Lze tedy konstatovat, že podíl darů od firem u TC Chrudim a TJ Červený Kostelec je velmi nízký.

Spotřeba elektrické energie představuje přibližně 11 % z celkových výdajů. Jedná se o relativně významný podíl, a do budoucna by mohla tato položka představovat problém. V souvislosti se snahou o zajištění energetických potřeb areálu se proto jako vhodná alternativa

jeví využití obnovitelných zdrojů energie, například tepelných čerpadel nebo fotovoltaických panelů. Tato technologie by mohla přispět ke snížení nákladů na energie a zároveň zvýšit energetickou soběstačnost klubů. Je však nutné zohlednit sezónní charakter tenisu. Nejvyšší spotřeba elektrické energie je zaznamenávána v zimních měsících, kdy probíhá vytápění a je nutné osvětlení přetlakových hal. Naopak v letních měsících by mohlo docházet k nadprodukcii energie, která by nemusela být efektivně využita. V případě TJ Červený Kostelec a TJ Úpice by přebytečná energie mohla být rozprostřena do všech sportovišť ve městě, čímž by bylo dosaženo vyšší efektivity. Nicméně je třeba vzít v úvahu vysokou finanční náročnost těchto projektů. V případě splnění podmínek je možné žádat o dotační prostředky, které jsou poskytovány například Ministerstvem životního prostředí nebo Státním fondem životního prostředí. Pomoc může být rovněž poskytnuta ze strany města. Další alternativou je spolupráce s komerčními subjekty, které mohou poskytnout slevy nebo technickou podporu.

TJ Červený Kostelec vykazuje vysokou míru závislosti na městském financování. Ze strany města je poskytována finanční podpora ve výši 341 tis. Kč. V případě, že by město snížilo výši poskytovaných dotací, mohl by klub čelit finančním potížím. Existuje však možnost částečné kompenzace prostřednictvím **zvýšení cen za pronájmy i členských příspěvků**. Zvýšení cen za pronájmy či členské příspěvky by sice mohlo částečně kompenzovat snížení dotací, zároveň by však vedlo ke zvýšení finanční náročnosti pro samotné hráče a jejich rodiny. Tento krok by mohl mít negativní dopad zejména na dostupnost tenisu pro děti a mládež, což by mohlo vést k poklesu členské základny. Další možností by bylo zapojení do **krajských dotačních programů**, které klub v současnosti nevyužívá.

Klub TC Chrudim efektivně využívá dostupné dotační programy. Vzhledem k velikosti klubu by bylo vhodné rovněž posílit úsilí o získání **darů** od firemních subjektů, jelikož jejich podíl na celkových příjmech činí pouze 2 %. Perspektivním směrem by mohlo být také zkoumání možností využití **alternativních energetických zdrojů**. I přes potenciální technické a organizační výzvy by spolupráce s dalšími organizacemi mohla přinést značné výhody.

Menší klub TJ Úpice je charakterizován jako komunitní, s rodinou atmosférou, a je do značné míry závislý na financování prostřednictvím darů a dotací. Z celkových příjmů bylo 56 % přiřazeno těmto dvěma zdrojům. Do budoucna bude nezbytné zvážit udržitelnost stávajících partnerství a možnosti transformace financování směrem k **větší soběstačnosti**. Je však nutné brát v úvahu, že případné zásadní změny financování, zejména tehdy pokud by zátěž

byl přenesena na členy klubu, mohou vést k ohrožení existence klubu, zejména v kontextu specifik regionu, ve kterém působí.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na finanční náročnost tenisu s cílem navrhnout opatření, která by vedla ke snížení nákladů a tím zvýšila dostupnost tohoto sportu pro širší veřejnost. Analyzováno bylo účetní období 2023. Práce byla rozdělena do pěti kapitol.

První dvě tvořily teoretickou část. V úvodní kapitole byl nejprve definován sport a následně byla popsána jeho ekonomická role z makroekonomického a mikroekonomického hlediska. Druhá kapitola se věnovala problematice financování sportu v České republice, a to jak z veřejných, tak soukromých zdrojů.

Zbylé kapitoly se věnovaly praktické části. Ve třetí kapitole byl nejprve představen tenis jako sport a byla popsána metodika sběru dat, která byla pro tuto práci zvolena. Dále byly představeny vybrané tenisové kluby, u nichž byly zjišťovány základní charakteristiky – lokalita, členská základna, velikost a vlastnictví areálu, vedení klubu, cena za pronájem kurtu a výše členských příspěvků. Analyzovány byly kluby TJ Červený Kostelec, TC Chrudim a TJ Sparta Úpice.

Ve čtvrté kapitole byly porovnávány vybrané kluby. Nejprve byla provedena analýza celkových příjmů, následně byly zkoumány přijaté dotace. Poté byly analyzovány hlavní nákladové položky – provozní a mzdové náklady, výdaje na pořádání turnajů, náklady a výnosy spojené s provozem nafukovací haly během zimní sezóny. V poslední části práce byly navrženy možnosti, jak by mohla být finanční náročnost snížena, a zároveň byly zhodnoceny potencionální hrozby, kterým mohou jednotlivé kluby čelit.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že klíčovým faktorem pro určování výše členských příspěvků a cen za pronájem kurtů jsou dotace a dary od firem. Kluby, které jsou podporovány veřejnými zdroji, ať už obcí nebo státem, mohou mít výrazně nižší náklady na provoz, což se následně projevuje v nižší ceně pro hráče. Dále bylo zjištěno, že vlastnictví areálu klubem nebo městem také zásadně ovlivňuje nákladovost – pokud je areál obecní a klub dostává veřejnou podporu, ceny pro hráče jsou nižší, což zvyšuje dostupnost tenisu pro širší veřejnost.

Největší položkou výdajů jsou u TJ Červený Kostelec mzdové náklady (986 tis. Kč), u TC Chrudim ostatní náklady (1 132 tis. Kč) a u TJ Úpice rovněž mzdové náklady (148 tis. Kč). Nejvýznamnějším zdrojem příjmů jsou pro TJ Červený Kostelec ostatní příjmy (1 777 tis. Kč), pro TC Chrudim také ostatní příjmy (1 397 tis. Kč) a pro TJ Úpice dotace (199 tis. Kč).

Tato zjištění ukazují, že s pomocí veřejné podpory, sponzorství a za rozumného vynaložení finančních prostředků je možné snížit finanční náročnost tenisu a tím zpřístupnit tento sport širšímu okruhu lidí, což je kladným krokem k jeho popularizaci a rozvoji.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Knižní zdroje

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.

FLEMR, Libor. *Zařízení pro sport a tělesnou výchovu v České republice*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2022. ISBN 978-80-246-5198-9.

HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.

HODAŇ, Bohuslav a HOBZA, Vladimír. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Monografie. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7.

JUREČKA, Václav; HON, Martin; JÁNOŠÍKOVÁ, Ivana; KOLCUNOVÁ, Eva a SPÁČILOVÁ, Lenka. *Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7.

JŮVA, Vladimír; OBORNÝ, Jozef a LEŠKA, Dušan, SEKOT, Aleš (ed.). *Sociální dimenze sportu*. Masarykova univerzita v Brně: Muni Press, 2004. ISBN 80-210-3581-1.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost ve sportu*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1209-8.

KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0560-1.

LEEDS, Michael; VON ALLMEN, Peter a MATHESON, Victor A. *The economics of sports*. Sixth edition. New York and London: Routledge/Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-0-815-36824-3.

LINHARTOVÁ, Denisa. *Tenis*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2703-5.

NOVÁ, Jana; NOVOTNÝ, Jiří; RACEK, Oldřich; REKTOŘÍK, Jaroslav; SEKOT, Aleš et al. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.

NOVOTNÝ, Jiří, Sylvie EYSSELTOVÁ, Nina FUKALOVÁ, et al., 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-666-0.

PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-614-1.

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

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálního výzkumu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6935-6.

SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6.

SEKOT, Aleš. *Sociologie sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-7315-132-4.

SLUKA, Tomáš. *Profesionální sportovce (právní a ekonomické aspekty)*. Havlíček Brain Team, 2007. ISBN 809036098-5.

STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena a MAŽÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a MELDÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace. 3, aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

VOLEJNÍKOVÁ, Jolana. *Mikroekonomie I pro bakalářské studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-251-0.

### **Internetové zdroje**

KYSELICA, Adam. *Financování sportu v Česku*. Online. 2023. Dostupné z: <https://fmports.cz/financovani-sportu-v-cesku/>. [cit. 2024-12-31].

Evropská unie. Online. Národní sportovní agentura. Nedatováno. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz/evropska-unie/>. [cit. 2025-01-28].

TJ Červený Kostelec. Online. TJ Červený Kostelec. 2025. Dostupné z: <https://www.tenis-ck.cz/>. [cit. 2025-03-06].

*Pravidla tenisu*. Online. D-SPORT. 2022. Dostupné z: <https://www.d-sport.cz/pravidla-tenisu-x32404> [cit. 2025-03-06].

*Rozdělení a kategorie hráčů.* Online. Tenisová škola LTC Houštka. 2025. Dostupné z: <https://www.tenishoustka.cz/tenisova-pripravka-a-minitenis/>. [cit. 2025-03-06].

*Individuální sporty.* Online. Ottobock. 2025. Dostupné z: <https://www.ottobock.com/cs-cz/aktivni-zivot-a-sport/individualni-sporty>. [cit. 2025-03-07].

*Florbal, fotbal, basketbal a další míčové sporty.* Online. MASTERSPORT. 2025. Dostupné z: <https://www.mastersport.cz/florbal-fotbal-basketbal-a-dalsi-micove-sporty-a-185.html>. [cit. 2025-03-07].

BERNACIKOVÁ, Martina; KAPOUNKOVÁ, Kateřina a NOVOTNÝ, Jan. *Tenis.* Online. Fakulta sportovních studií. 2010. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/fsps/e-learning/fyziologie\\_sport/sport/raket-tenis.html](https://is.muni.cz/do/fsps/e-learning/fyziologie_sport/sport/raket-tenis.html). [cit. 2025-03-19].

BUBÁK, Zdeněk. *Kolik vydají české domácnosti na sport a z čeho ho financují?* Online. 2014. Dostupné z: <https://finparada.cz/2362-Kolik-vydaji-ceske-domacnosti-na-sport-a-jak-ho-financuji.aspx>. [cit. 2025-03-20].

TC CHRUDIM. *TC Chrudim.* Online. 2025. Dostupné z: <https://www.tcchrudim.cz/>. [cit. 2025-03-20].

*TJ Sparta Úpice.* Online. 2025. Dostupné z: <https://tenisupice.webnode.cz/>. [cit. 2025-04-01].

ČESKÝ TENISOVÝ SVAZ. *Klasifikační řád.* Online. 2018. Dostupné z: [https://cztenis.cz/docs/klasifikacni\\_rad.pdf](https://cztenis.cz/docs/klasifikacni_rad.pdf). [cit. 2025-04-02].

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Stanovy spolku TJ Sparta Úpice.* Online. 2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42539865&subjektId=802704&spis=640359>. [cit. 2025-04-02].

SPORT ONLINE MEDIA. *Kdo je, či není profesionálním sportovcem?* Online. 2021. Dostupné z: <https://www.sportovnilisty.cz/kdo-je-ci-neni-profesionalnim-sportovcem/>. [cit. 2025-04-14].

OBYVATELÉ ČESKA. *Počet obyvatel v obci Chrudim, Chrudim.* Online. 2025. Dostupné z: <https://obyvateleceska.cz/chrudim/chrudim/571164>. [cit. 2025-04-25].

CHRUDIM. *Schválené sportovní dotace nad 50 tis. Kč.* Online. 2023, 15. 1. 2024. Dostupné z: <https://www.chrudim.eu/schvalene-sportovni-dotace-nad-50-tis-kc/>. [cit. 2025-04-25].

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Polostrukturovaný dotazník

## PŘÍLOHA A: Polostrukturovaný dotazník

Podklad pro polostrukturovaný rozhovor v rámci empirického šetření.

Organizace (název klubu, velikost, lokalita):
Pozice respondenta v organizaci:

### Úvod

Představení, vysvětlení důvodu setkání	Bakalářská práce, sběr dat pro kvalitativní šetření
Téma rozhovoru	Financování tenisového klubu – zaměření na dotace a nákladovou strukturu
Etické aspekty rozhovoru	Dobrovolnost účasti, možnost přerušeni či ukončení rozhovoru, informace o zpracování a sílení výstupů v rámci bakalářské práce
Nástroje	Zápis do textového editoru

### Zkoumané oblasti

1. Základní informace o klubu	
Zázemí a areál	Kdo je vlastníkem areálu? Za jakých podmínek si pronajímáte areál? Jaká je velikost areálu? Vlastní klub přetlakovou halu? Pořádají tenisové soustředění?
Členové	Jak velká je členská základna? Kolik z nich je dětí? Jaký je zde trend? Mají členové nějaké výhody?
2. Příjmy tenisového klubu	
Jaké jsou hlavní zdroje příjmů?	Jaká je struktura členských příspěvků? Jakým způsobem platí rodiče za jednotlivé tréninky?

	Jaké jsou celkové příjmy?
Dotace	Jaké dotace klub pravidelně čerpá?  Jaké jsou pro ně nejdůležitější?  Proč nečerpají z dalších subjektů?
Sponzoring	Má klub sponzory?  Jaká je výše jednotlivých příjmů?  Vyhledávají jednotlivé firmy aktivně?
Přetlaková hala	Jaké jsou výnosy z provozu přetlakové haly?  Jedná se o ziskovou činnost?

3. Výdaje a náklady klubu	
Jaké jsou hlavní nákladové položky klubu?	Jaké jsou náklady s provozem areálu?  Jak vysoké jsou náklady spojené s pořádáním turnajů?  Jaké jsou personální náklady?  Jaké jsou celkové náklady?  Jaké jsou náklady na provoz přetlakové haly?

4. Rozvoj klubu	
Zázemí klubu	Je zde plánovaná nějaká větší rekonstrukce?  Z jakých zdrojů bude případně financována?
Vize klubu	Jaké má klub cíle?  V jaké oblasti mají možnost se posunout?

### Závěr

Doplňující poznámky respondenta
Dotazy
Shrnutí, poděkování