

Sportovní management 1

3. hodina

18. 3. 2024

Mgr. Tereza Viplerová

Sportovní prostředí v ČR

Čím se budeme zabývat?



Ziskové a neziskové sportovní prostředí



Systematizace neziskových organizací



Jak založit spolek?

Prostředí pro práci sportovního manažera

Ziskově
orientované

Neziskově
orientované

Spolkový sektor
tělesné výchovy
a sportu

Komunální sektor

Podnikatelský
sektor

Neziskové x ziskové prostředí

Účel, ke kterému
byla založena



Neziskové – pokrývání potřeb členů

Ziskové – rentabilita, zisk

- Rozsah potřeb podmiňuje tvorba vlastních finančních zdrojů
 - Neziskové – specifické podmínky zdaňování

Neziskové x ziskové prostředí

| Kritéria | Komerční marketing | Sociální a veřejný marketing |
|---------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Cíle | | |
| Financování | | |
| Vlastnictví | | |
| Základní aktivity | | |
| Orientace nabídky pro zákazníky | | |

Neziskové x ziskové prostředí

| Kritéria | Komerční marketing | Sociální a veřejný marketing |
|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Cíle | Zisk, tržby | Neziskové účely, pokrytí nákladů |
| Financování | | |
| Vlastnictví | | |
| Základní aktivity | | |
| Orientace nabídky pro zákazníky | | |

Neziskové x ziskové prostředí

| Kritéria | Komerční marketing | Sociální a veřejný marketing |
|---------------------------------|----------------------|--|
| Cíle | Zisk, tržby | Neziskové účely, pokrytí nákladů |
| Financování | Prostřednictvím trhu | Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů |
| Vlastnictví | | |
| Základní aktivity | | |
| Orientace nabídky pro zákazníky | | |

Neziskové x ziskové prostředí

| Kritéria | Komerční marketing | Sociální a veřejný marketing |
|---------------------------------|----------------------|--|
| Cíle | Zisk, tržby | Neziskové účely, pokrytí nákladů |
| Financování | Prostřednictvím trhu | Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů |
| Vlastnictví | Soukromé | Veřejné, smíšené |
| Základní aktivity | | |
| Orientace nabídky pro zákazníky | | |

Neziskové x ziskové prostředí

| Kritéria | Komerční marketing | Sociální a veřejný marketing |
|---------------------------------|----------------------|--|
| Cíle | Zisk, tržby | Neziskové účely, pokrytí nákladů |
| Financování | Prostřednictvím trhu | Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů |
| Vlastnictví | Soukromé | Veřejné, smíšené |
| Základní aktivity | Prodej | Plnění účelů neziskových organizací |
| Orientace nabídky pro zákazníky | | |

Neziskové x ziskové prostředí

| Kritéria | Komerční marketing | Sociální a veřejný marketing |
|---------------------------------|--|--|
| Cíle | Zisk, tržby | Neziskové účely, pokrytí nákladů |
| Financování | Prostřednictvím trhu | Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů |
| Vlastnictví | Soukromé | Veřejné, smíšené |
| Základní aktivity | Prodej | Plnění účelů neziskových organizací |
| Orientace nabídky pro zákazníky | Taková nabídka, která získá soukromé peníze od zákazníka | Taková nabídka, která získává nové členství v organizaci |

Odlišnosti ziskového a neziskového prostředí v sekvenčních činnostech manažera

Plánování

Neziskové

Problémy, nedostatky – dominují krátkodobé cíle (strategické plány prakticky neexistují), nízký stupeň provázanosti.

Ziskové

Informační proces stanovení cílů a postupů jejich dosažení – uvědomují si nutnost plánovat výkony a potenciál vzhledem k dosažení budoucích cílů.

Organizování, organizační struktura

Neziskové

Org. struktury reflektují stav samosprávy a demokracie. Na fungování se podílejí sami členové, kteří byli zvoleni do funkcí. Vysoký stupeň volnosti v tvorbě struktury.

Ziskové

Ve vrcholových strukturách je v ČR vymezena zákonem o obchodních korporacích. Velká pozornost se věnuje dělbě činností a pravomoci a odpovědnosti (péče o finanční toky).

Výběr, rozmisťování a vedení pracovníků

Neziskové

Působí zde velké množství dobrovolníků.

Ziskové

Organizace má možnost výběru pracovníků, nabízí jim adekvátní mzdu a pracovní podmínky.

Kontrola

Neziskové

Plnění věcných cílů a dále pak o standardy ekonom. charakteru (nákladové, příjmové atd.).
Příjmy – veřejné zdroje (dotace, subvence, granty), vlastní zdroje (čl. příspěvky, z hlavní činnosti, z hospodaření s majetkem, s právy atd.).

Ziskové

Příjmy z vkladů kapitálu a z plateb za výkony z prodeje statků.

Rozpočetnictví a jeho návaznost na účetnictví

Neziskové

Rozpočty nemají jednotnou úpravu.
Účetnictví - druhové členění nákladů a výnosů, neumožňuje sledovat výsledek hospodaření dle jednotl. oblastí činnosti, dle účelu.
Ve sportu neodpovídá sledování rozpočtovaných položek podle sport. sezóny.

Ziskové

Kladen důraz na jednotnou úpravu.

Rozhodování

Neziskové

Způsob uplatňování kontroly v ziskových organizacích by zde mohl jít proti hlavnímu účelu organizace – rozhodování většiny, především s ohledem na sociální souvislosti.

Ziskové

Pod úhlem tržních principů (cena-množství-zisk).

Činnosti manažera ve sportu

1. Plánování

Strategický plán rozvoje přísl. Organizace

Dlouhodobý střednědobý a aktuální program

Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS

2. Organizování

Postupy: postupy vyhodnocování výsledků

Metody: uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů

Techniky: využití výpočetní techniky při sport. soutěžích, portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sport. klubů

3. Vytváření organizačních struktur

Zdokonalování org. struktury TVS ČR

Zdokonalování org. struktury sport. klubů

Zkvalitňování organ. struktury placených TVS služeb

Činnosti manažera ve sportu

4. Výběr, rozmístování a vedení lidí

Výběr a rozmístování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace

Výběr a rozmístování lidí v placených TVS službách (zařízení typu health and fitness)

5. Kontrola

Ukazatele finanční kontroly TVS organizací

6. Marketing

Marketing v oblasti placených TVS služeb

Marketing v podnicích vyrábějící TVS zboží

Marketingové koncepce SK

Činnosti manažera ve sportu

7. Finance

Přehled o aktuálních ekonomických trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře

Reflexe hospodaření spolků a org. TVS (zvl. Jejich základních článků)

8. Právo

Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS

Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS

9. Komunikace

Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený – podřízený)

Vyjednávání sponzorských kontaktů

Specifické činnosti manažera ve sportu

1. Sponzorská činnost

Vytváření nabídky pro sponzory

Aktivace sponzorských programů

2. Sportovní reklama

Příprava nabídky reklam

Plány jejich umístění ve sportovním zařízení, v rámci sportovních akcí i mimo ně

3. Transfer hráčů a trenérů

Znalost a zpracování modelů ocenění hráčů v jednotlivých sportech

Specifické činnosti manažera ve sportu

4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sportovní federace)

5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí

6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a sociální zabezpečení (z hlediska příslušných FO a PO)

7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.

Výhody a nevýhody ziskového a neziskového prostředí z hlediska řídicí práce

Neziskové prostředí – výhody

- + Méně konkurenční pracovní prostředí
- + Stimuly ve formě daňových úlev a dotací
- + Velká nabídka služeb a programů

Neziskové prostředí – nevýhody

- Služby a programy omezovány při napjatém rozpočtu
- Nebývá zde obvyklý kariérní pracovní postup
- Řídící proces ovlivňován rozhodnutím státu
- V manažerských pozicích také dobrovolníci a neprofesionálové
- Často malá výkonnost organizace
- Velká zodpovědnost pracovníků není kompenzována vyšší platu

Ziskové prostředí – výhody

- + Dobrá příležitost pro reklamu
- + Preciznější dělba práce
- + Vyšší finanční motivace pracovníků
- + Flexibilnější vykonávání operací
- + Další podnikatelské příležitosti

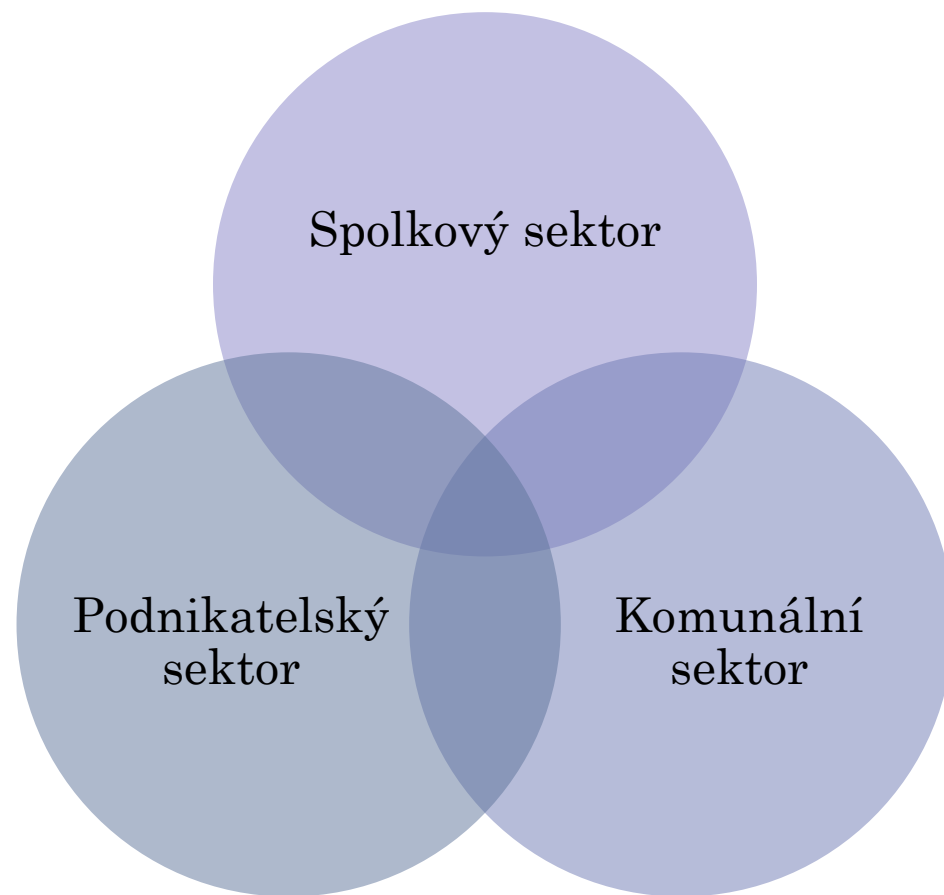
Ziskové prostředí – nevýhody

- Intenzivnější konkurenční prostředí
- Řízení často přizpůsobováno představám majoritních vlastníků a sponzorů
- Hrozí, že se sport dostane na vedlejší kolej

Prostředí pro sportovního manažera

- Činnosti manažera (ve sportu) prezentované na předchozích slidech nejsou vzájemně izolovány
- Jejich uplatnění a kombinace jsou značně variabilní – 3 determinanty zaměření a variability:
 - Prostředí
 - Specializace
 - Kvalifikace

Prostředí pro sportovního manažera – 3 sektory:



Prostředí pro sportovního manažera – spolkový sektor:

TJ a SK na bázi obchodních společností

TJ a SK na bázi neziskových organizací

Střešní sportovní organizace (sportovní svazy, federace, asociace)

Prostředí pro sportovního manažera – komunální sektor:

Školní sportovní tělovýchovné kluby

Řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě
– obsazování tabulkových míst na obecních úřadech

Zajištění komunální péče o TVS aktivity zdravotně
postižených a seniorů

Zajišťování akcí „sportu pro všechny“ v městských
aglomeracích

Prostředí pro sportovního manažera – podnikatelský sektor:

SK na bázi obchodních společností

Vedení zařízení poskytujících placené TVS služby
(provozovány jako obchodní společnosti), podnikání FO

Zařízení provozující marketingové a reklamní služby

Podniky zaměřené na výrobu sportovního nářadí a
náčiní

Cestovní kanceláře a rekreační komplexy

Co je obecně třeba pro založení jakékoliv organizace?

Primárně pro právní formy nejčastější ve sportu: spolek, a.s., s.r.o.

Co je obecně třeba k založení organizace?

Myšlenka

Cíl

Základní kapitál

Zakladatelská
smlouva / spol.
smlouva /
stanovy

Notářský zápis

Předmět
podnikatelské
činnosti /
živnosti / hlavní
činnost

Sídlo

Název

Jednatel /
orgány

V čem jsou zásadní rozdíly ziskového a neziskového prostředí z pohledu organizací působících v nich?

CÍL / ÚČEL

FINANCOVÁNÍ

DAŇOVÉ
ODLIŠNOSTI

CHARAKTER
SPOTŘEBOVÁVA
NÝCH STATKŮ

PRINCIP
ROZDĚLOVÁNÍ
VÝSLEDNÉHO
PRODUKTU

PERSONÁLNÍ
ZAJIŠTĚNÍ

Systematizace neziskových organizací

Kritéria systematizace NO (dle Rektora)

1. Kritérium zakladatele

2. Kritérium globálního charakteru poslání

3. Kritérium právní ochrany

4. Kritérium financování

5. Kritérium charakteristiky realizovaných činností
(oborové členění)

Kritéria systematizace NO (dle Rektora)

1. Kritérium zakladatele

- Veřejnoprávní organizace
- Soukromoprávní organizace
- Veřejnoprávní instituce

2. Kritérium globálního charakteru poslání

3. Kritérium právní ochrany

4. Kritérium financování

5. Kritérium charakteristiky realizovaných činností (oborové členění)

Kritéria systematizace NO (dle Rektora)

1. Kritérium zakladatele

2. Kritérium globálního charakteru poslání

- Organizace veřejně prospěšné
- Organizace vzájemně prospěšné

3. Kritérium právní ochrany

4. Kritérium financování

5. Kritérium charakteristiky realizovaných činností
(oborové členění)

Kritéria systematizace NO (dle Rektora)

1. Kritérium zakladatele

2. Kritérium globálního charakteru poslání

3. Kritérium právní ochrany

- Založené dle zákona č. 89/2012 Sb. NOZ
- Založené dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

4. Kritérium financování

5. Kritérium charakteristiky realizovaných činností
(oborové členění)

Kritéria systematizace NO (dle Rektora)

1. Kritérium zakladatele

2. Kritérium globálního charakteru poslání

3. Kritérium právní ochrany

4. Kritérium financování

- Zcela financované z veřejných rozpočtů
- Financované z veřejných rozpočtů pouze částečně (mají na příspěvek legislativní nárok)
- Financované z různých zdrojů
- Financované především z výsledků realizace svého poslání

5. Kritérium charakteristiky realizovaných činností
(oborové členění)

Kritéria systematizace NO (dle Rektora)

1. Kritérium zakladatele

2. Kritérium globálního charakteru poslání

3. Kritérium právní ochrany

4. Kritérium financování

5. Kritérium charakteristiky realizovaných činností
(oborové členění)

- Charakteristiky společné pro všechny NO
- Společné jen pro soukromé NO

Jak jinak ještě můžeme NO rozlišovat?

1. Vzájemně prospěšné organizace
2. Veřejně prospěšné organizace
3. Organizační složky státu a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků
4. Ostatní veřejnoprávní organizace
5. Obchodní společnosti a jim podobné

Jak jinak ještě můžeme NO rozlišovat?

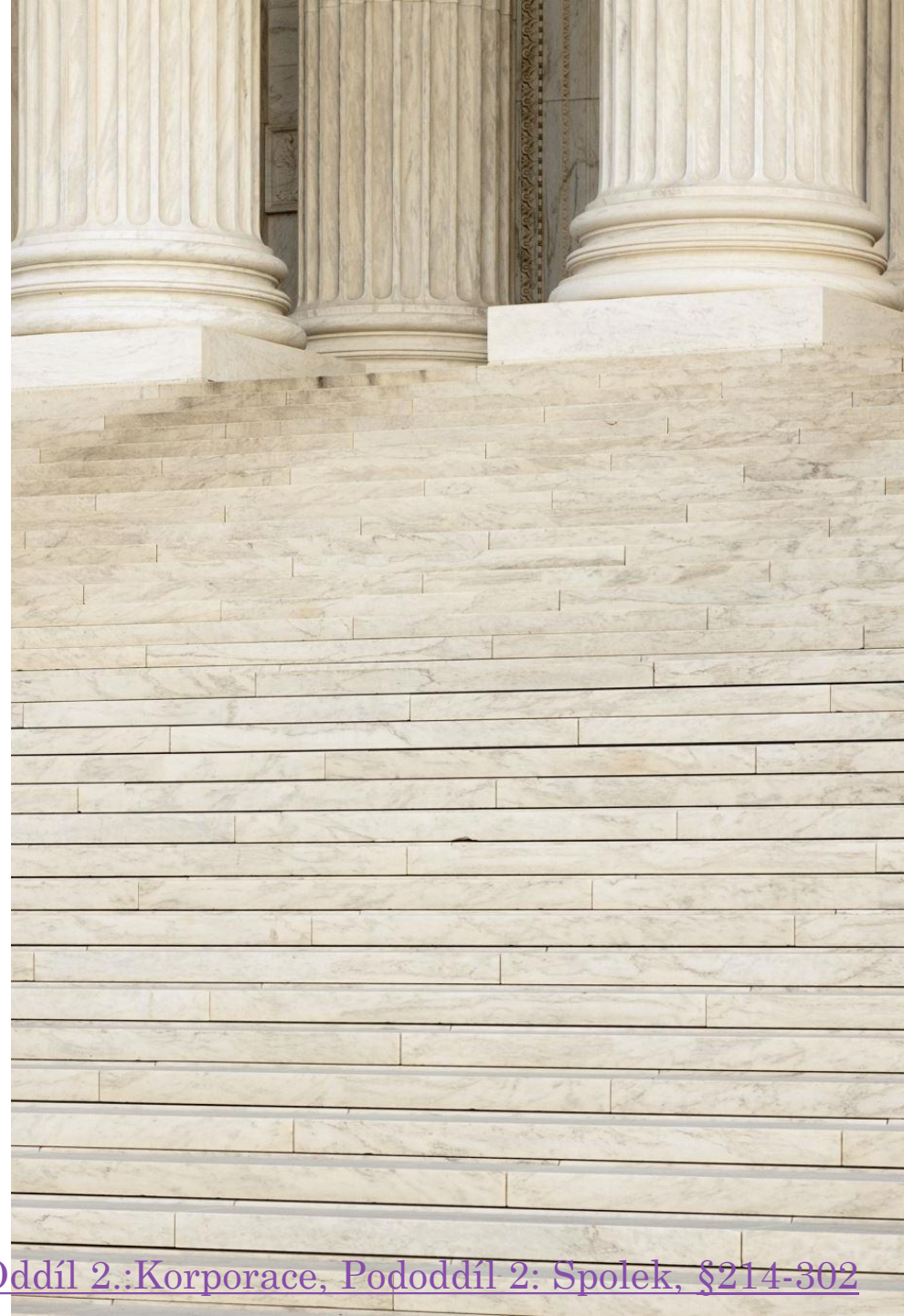
- VLÁDNÍ (státní, veřejné)
 - Zabezpečují realizaci výkonu státní správy ve veřejném neziskovém sektoru
 - Posláním je podílet se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce
- NEVLÁDNÍ (nestátní, občanské, soukromé)
 - Existence vychází z principu sebeřízení společnosti
 - Zabezpečují veřejnou politiku v rámci občanské společnosti v neziskovém sektoru soukromém (nadace, obecně prospěšné společnosti atd.)

1. Institucionalizované (organized)
2. Soukromé (private)
3. Neziskové (non-profit)
4. Samosprávné a autonomní (self-governing)
5. Dobrovolné (voluntary)

Základní vlastnosti / charakteristiky NO

Co je třeba k založení spolku?

- Zakládají minimálně **3 členové** – vedené společným **zájmem**
 - Dobrovolný a samosprávný svazek k naplnění zájmu
- **Stanovy**
 - Odsouhlasené zakladateli nebo na ustavující schůzi
 - Musí obsahovat: název a sídlo, účel spolku, práva a povinnosti členů, určení statutárního orgánu
 - Zákon určuje pouze povinné části, dále se obsahem nezaobírá
- **Vznik** – dnem zápisu do veřejného (spolkového) rejstříku (registrace stanov) – v gesci MS
- Není třeba žádný základní kapitál



Stanovy



Základní ustanovení

Sídlo – potřeba přiložit ověřený souhlas vlastníka nemovitosti

V názvu musí být „spolek“, „zapsaný spolek“, „z.s.“

Postavení PO



Hlavní poslání / činnost – cíl, program (obecné)

Nepodnikatelská podstata



Členství ve spolku

Druhy členství, jak vznikají a zanikají, podmínky



Práva a povinnosti členů (dle druhů členství)

Výše členských příspěvků, jak práva a povinnosti vznikají

Stanovy



Orgány a organizační struktura spolku

Musí mít:

- Nejvyšší orgán (zákonem dané): členská schůze / valná hromada
- Statutární orgán (kolektivní nebo individuální): předseda / výbor
- Další orgány (dle zákona nepovinné): kontrolní či rozhodčí komise

U všech orgánů musí být uvedeno:

- Funkční období, min. počet členů orgánu, kdo volí a odvolává členy, způsoby a rámcové termíny svolávání schůzí, pravomoci orgánů včetně toho, který orgán se zodpovídá kterému



Majetek a hospodaření spolku

Vícezdrojové financování, majetek při založení, kdo je oprávněn s nimi nakládat, vedení agendy majetku... - dle zákonů daňových a účetních



Vedlejší činnost

Může být i hospodářská – podnikání či jiné výdělečné činnosti – pro podporu hlavní činnosti



Zánik spolku a závěrečná ustanovení

Příklad: [stanovy](#) PSK Olymp Praha
Příklad: [stanovy](#) MiA

Jaké jsou kroky založení spolku?



Název – jedinečný, vyhledat ve veřejném rejstříku



Všechny potřebné věci – stanovy, tři členové, souhlas majitele sídla

Podání návrhu na zápis do veřejného rejstříku (formulář na webu justice.cz), lze osobně i elektronicky



Soud rozhodne usnesením o zápisu spolku do 5ti pracovních dnů ode dne podání návrhu na soud (usnesení nabývá právní moci až po 15 dnech od doručení, lze urychlit vzdáním se odvolacího práva) – VZNIK



Co je třeba zajistit po vzniku?

Bankovní účet

Jak získat nové členy?

Jak získat finance?

Financování spolku

Získávání finančních prostředků je problémem č. 1 – nízká podpora v ČR

Dobrovolnost, svépomoc a soběstačnost umožňuje organizacím snížit své náklady

HČ – v rámci hlavního poslání dle stanov; VČ – jako živnost

- Pronájem sportovních zařízení
- Reklamní činnost
- Prodej sportovních potřeb, merchandisingu, občerstvení...

Financování spolku

ZDROJE

- Příjmy ze státního rozpočtu, z rozpočtu kraje a obce
- Příjmy ze zdrojů svazu/asociace nebo ČUS
- Příjmy z fondů EU
- Příjmy z členských příspěvků
- Příjmy z prodeje vstupného
- Příjmy z prodeje propagačních materiálů
- Příjmy z umístění na sportovních akcích
- Příjmy z podnikatelské činnosti
- Příjmy ze sponzoringu

NÁKLADY

- Režijní náklady na sportovní zařízení – nájem, energie, údržba
- Mzdy zaměstnanců – pokladník, tajemník, další
- Odměny trenérům
- Náklady na konkrétní sportovní činnost – doprava, ubytování, startovné, strava
- Náklady na reklamní a propagační činnost
- Případná investiční činnost SK

Zákony ovlivňující spolky v ČR

- Zákon č. 89/2012 Sb. NOZ
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákoník práce – spolek zaměstnává administrativní pracovníky, trenéry atd. (někdy se vztahuje i na sportovce – kluby policie a armády)
- Zákon o zaměstnanosti
- Obchodní zákoník – upravuje obchodní vztahy NO (prodej, reklama, sponzoring)
- Živnostenský zákon – řeší provoz živností v NO (vázané – na určitý typ vzdělání)
- Zákon o statistické službě – dodávání statistických dat



Jak může zaniknout členství ve spolku?

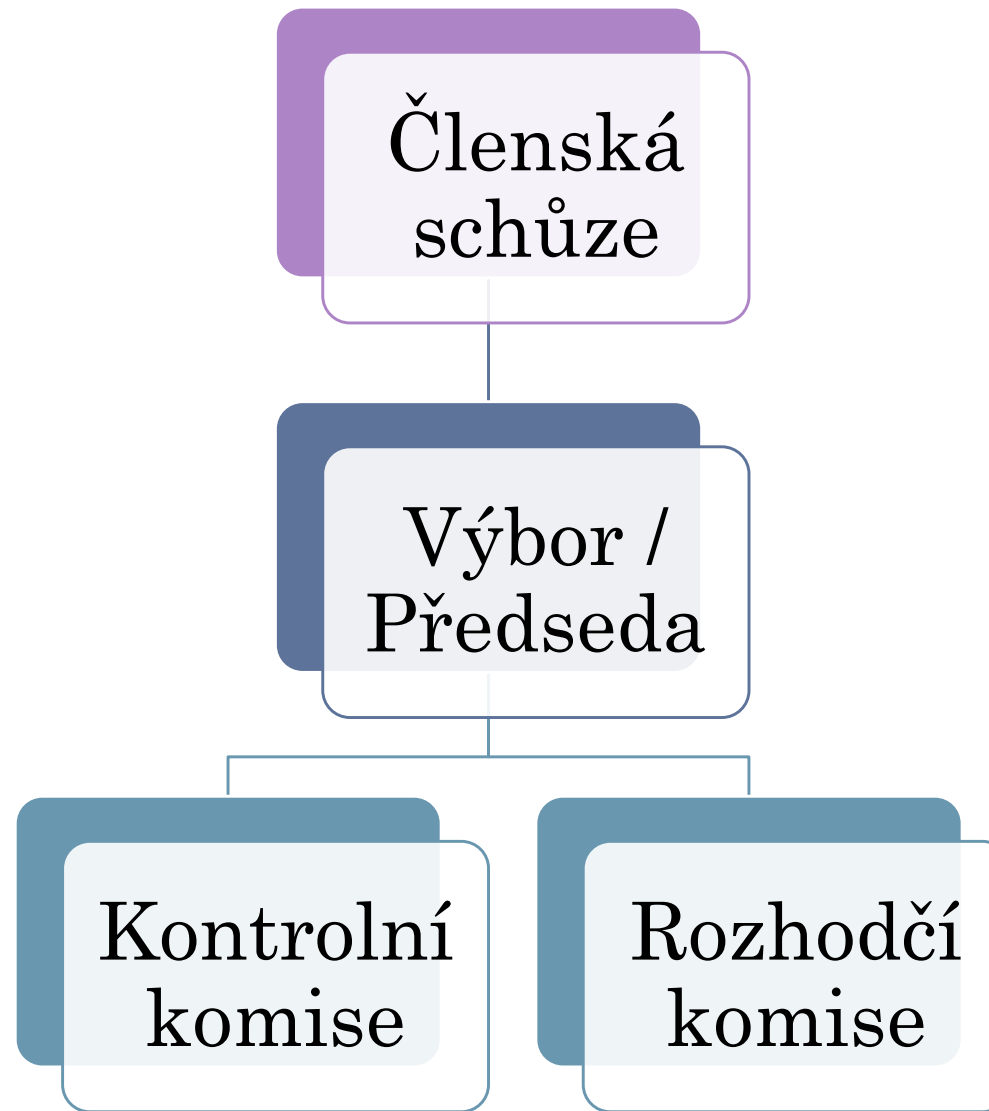
Vystoupením člena

Vyloučením – z důvodu závazného porušení povinností a nezjednání nápravy v přiměřené lhůtě

Nezaplacením členského příspěvku

Dalšími způsoby upravenými ve stanovách

Jak vypadá
základní
organizační
schéma
spolků?



Daň z příjmu u spolku

Příjmy, které jsou předmětem daně

- Z reklam
- Z nájemného (s výjimkou státního majetku)
- Z činnosti ze stanov, pokud příjmy převyšují výdaje (ziskové)

Příjmy, které nejsou předmětem daně

- Z činnosti ze stanov, pokud výdaje převyšují příjmy
- Dotace z veřejných zdrojů a EU
- Úroky z vkladů na běžném účtu

Příjmy osvobozené od daně

- Členské příspěvky
- Ze všech vsazených částek ze všech poplatníkem provozovaných loterií a jiných podobných her
- Příjmy poplatníků, kteří nejsou založeni za účelem podnikání, které jim plynou jako odvod části z výtěžků loterií a jiných podobných her

Struktura evidence PŘÍJMŮ a VÝDAJŮ

| | | | |
|-------------------|----------------------|--------|--|
| Hlavní činnost | Dotace, granty, dary | Výdaje | HV nevstupuje do ZD |
| | Osvobozené příjmy | Výdaje | HV nevstupuje do ZD |
| | Činnosti dle stanov | Výdaje | $V > P \rightarrow$ HV nevstupuje do ZD $V < P \rightarrow$ HV vstupuje do ZD |

| | | |
|---|--------|-------------------|
| Příjmy z podnikání (hospod. č.) | Výdaje | HV vstupuje do ZD |
| Příjmy z pronájmu (majetku a reklam) | Výdaje | HV vstupuje do ZD |
| Ostatní příjmy (např. lektorská činnost) | Výdaje | HV vstupuje do ZD |

Na těchto činnostech nezáleží hlavní
neziskový účel organizace

Daňové zvýhodnění

NO si mohou snížit ZD až od 30 % (max. o 1 mil. Kč)

- použijí-li takto získané prostředky ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně a to ve 3 bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích

V případě, že $30\% < 300\,000$ Kč, lze odečíst 300 000 Kč, max. do výše ZD

Sazba daně z příjmu – 19 %

- (po snížení o nezdánitelné položky a odečitatelné položky zaokrouhlená na celá sta Kč dolů)

| | | | |
|-------|---------------|---------------|----------------|
| | ZD = 90 000 | ZD = 320 000 | ZD = 1 200 000 |
| Např. | 30 % = 27 000 | 30 % = 96 000 | 30 % = 360 000 |
| | ZD = 0 | ZD = 20 000 | ZD = 840 000 |

Prostor pro diskuzi
