HOSPODÁŘSKÝ MODEL SPORTOVNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Miloš Kosík, Miroslav Pacut

Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava, ČR

Předloženo v květnu 2010

Sport v sobě zahrnuje polyfunkční společenský jev, ve kterém nelze nevidět vztahy sportu k ostatním oblastem společenské činnosti. V našem příspěvku jsme se zaměřili na provázanost sportu s ekonomikou, kde poukazujeme zejména na financování sportovních klubů. Tyto finanční zdroje se dotýkají sportovních neziskových organizací a jsou naznačeny na Andreffových modelech. Dalším modelem, který navazuje je hospodářský model neziskové organizace, který rozšiřuje informace o příjmech sportovních klubů v České republice.

Klíčová slova: sport, modely, neziskové organizace, financování.

ÚVOD

Již po několik desítek let jsme v Evropě svědky toho, že se neustále zvyšuje disponibilní množství volného času obyvatel. Tento volný čas mohou lidé samozřejmě využít různými způsoby, ale těmi nejrozšířenějšími z nich jsou sport a tělocvičná rekreace, jimž se v České republice aktivně a organizovaně věnuje téměř dva milióny lidí. Sport, jako součást tělesné kultury, se v současnosti v ČR stal také významnou ekonomickou kategorií. Podle studií Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy přispívá sport k tvorbě českého HDP 3,7 %. Proto jistě stojí za to, podívat se na tělesnou kulturu a konkrétně na sport optikou ekonomie.

Sport¹² je organizován především ve sportovních klubech, jejichž model hospodaření se v západní Evropě vyvíjí již více než jedno a půl století a jen o málo kratší je moderní spor-

¹² Sport je v dalším textu pojímán jako jedna ze složek tělocvičné aktivity (tělesná výchova, sport, tělocvičná rekreace), která je součástí tělesné kultury. Pokud se některé části textu týkají i jiné oblasti tělesné kultury, než sportu, je to výslovně uvedeno.

tovní tradice v Českých zemích. Od sedmdesátých let minulého století pak dochází v oblasti sportu k výrazným změnám modelů, které jsou při financování sportovních klubů uplatňovány. Mezi formami financování českých a zahraničních, zejména západoevropských, sportovních klubů lze samozřejmě nalézt celou řadu diferencí. Hospodářské modely neziskových nestátních sportovních organizací se také v čase vyvíjejí. Charakteristika a komparace těchto modelů je cílem tohoto článku. K naplnění tohoto cíle byla využita metoda práce s dokumenty, metoda analýzy, syntézy a komparace.

CHARAKTERISTIKA NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní neziskové organizace nejsou, jak už z názvu vyplývá, založeny za účelem maximalizace zisku. To ovšem neznamená, že by nemohly zisk vygenerovat. Pokud se tak stane, investuje jej organizace zpět do své činnosti. Neziskové organizace se většinou snaží získat dodatečné zdroje z dotací, darů, příspěvků, atd. Nestátní neziskové organizace jsou autonomní vůči státu a existují téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Často rozšiřují nabídku organizací veřejného sektoru a vzájemně se doplňují. Pracují v řadě velmi různých oblastí, často veřejně prospěšných (sociální služby, péče o zdravotně postižené, ochrana životního prostředí, ochrana kulturních památek) a velmi často také v oblasti tělesné kultury a z ní především sportu. Soustavnou sportovní činnost, nebo tělovýchovnou sportovní činnost vyvíjí dnes v České republice okolo dvaceti tisíc klubů a jednot, z nichž drtivá většina má charakter nestátní neziskové organizace, tedy instituce organizované (zakládací smlouva nebo zřizovací listina, organizační struktura, náplň činnosti) a soukromé (oddělené od státu, ne od státních peněz). (Mrvík, S. 2007).

NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE – SPORTOVNÍ A TĚLOVÝCHOVNÁ OBČANSKÁ SDRUŽENÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Sportovní a tělovýchovné spolky jsou v českých podmínkách tradiční základnou dobrovolné tělovýchovy a sportu. Na jejich organizaci se podílejí desetitisíce dobrovolníků – trenérů, cvičitelů, funkcionářů, a to výrazně snižuje soukromé i veřejné náklady na tuto oblast (Hamerník, 2007).

V roce 1990, po zrušení zákona č. 68/1956 Sb. o organizaci tělesné výchovy, byly vytvořeny základní podmínky pro transformaci tělovýchovného a sportovního hnutí u nás. V souladu se zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů došlo k podstatnému rozšíření

různě profilovaných občanských sdružení. Řada z nich navázala na činnost, kterou přerušila éra komunistické diktatury (Česká obec sokolská, Orel, Svaz dělnických tělovýchovných jednot Československa...), jiné vznikly nově.

Jak již bylo výše uvedeno, soustavnou sportovní činnost nebo tělovýchovnou spolkovou činnost vyvíjí v České republice v současnosti okolo 20 000 lokálně působících klubů a jednot, navíc potom na 150 sportovních svazů s celostátní působností. Většina z nich se pak ještě dále sdružila do zastřešujících sportovních institucí jako např.: Český svaz tělesné výchovy, Česká obec sokolská, Česká asociace sportu pro všechny.

Potřeba užší koordinace a zastupování společných zájmů občanských sdružení v této oblasti, zejména ve vztahu ke státu a jeho institucím, přivedla deset nejpočetnějších zastřešujících organizací a spolků k vytvoření Všesportovního kolegia ČR, které vzniklo v roce 1994 (Hamerník, 2007).

VÝVOJ MODELŮ FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ

V současné době se v našem sportovním a tělovýchovném hnutí užívají k označení základní jednotky různé názvy: tělovýchovná jednota, tělocvičná jednota, sportovní klub a sportovní odbor. Všechny tyto jednoty, kluby, nebo odbory potřebují ke své tělovýchovné a sportovní činnosti získávat finanční prostředky. I v současnosti se řídí základními zásadami, které formuloval jeden ze zakladatelů Sokola Miroslav Tyrš: dobrovolnost, svépomoc a soběstačnost. Dodržování těchto zásad umožňuje sportovním organizacím, jak již bylo výše uvedeno, významným způsobem snížit své náklady a udržovat si určitý stupeň nezávislosti. V současnosti máme v českém sportovním hnutí především tělovýchovné jednoty a kluby ve formě občanských sdružení, vzniklých na základě zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, ovšem je třeba říci, že kromě nich existují v České republice také obchodní společnosti vzniklé na základě obchodního zákoníku. Těch je mnohem méně. Jedná se o společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, které se vyskytují zejména ve vrcholovém sportu, převážně v u nás nejpopulárnějších kolektivních hrách, jako fotbal, lední hokej, méně už basketbal a volejbal.

ANDREFFOVY MODELY FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Andreff (2000), který se zabýval především příjmy fotbalových klubů ve Francii, rozlišuje tři vývojové fáze, které jsou charakteristické různými modely financování:

Amatérský sportovní model - označený **ASSL** (tzn. Adhérents-Spectateurs-Subventions-Local), finančními zdroji jsou členské příspěvky, vstupné, subvence v lokalitě.

Cílem klubu je trénink a rozvoj mladých hráčů. Více než dvě třetiny příjmů pocházejí ze vstupného. Amatérský celek má rovněž příjmy z výsadních míst na tribunách, z parkovacích ploch, výstav a prodeje propagačních předmětů klubu. Amatérská mužstva ve vyšších soutěžích získávají peníze rovněž z reklamní a sponzorské činnosti jiných firem. Většina hlavních příjmů klubu pochází z regionálních zdrojů.

Profesionální model tradiční, označený **SSSL** (Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local), finančními zdroji jsou vstupné, subvence, sponzoři vše v lokalitě.

Během celého 20. století bylo hlavním zdrojem příjmů profesionálních sportů vstupné. V některých zemích (Německo, Itálie, Francie) existovaly rovněž příspěvky národních či regionálních vlád a průmyslových vlastníků (patronů) jako Fiat, Bayer, Phillips a Peugeot. Příjmy z reklam postupně nabývaly na významu. V šedesátých a sedmdesátých letech se sponzorské dary výrazně zvýšily tím, jak firmy hledaly přímější identifikaci a image ve vztahu k cílové skupině.

Profesionální model, současný **MMMMG** (Médias-Magnats-Merchandising-Marchés-Global), finanční zdroje poskytují média, magnáti, prodej drobného zboží a propagace, trhy v globálním světě (Houlihan, Parkes & Hawkins, 2009).

V osmdesátých a zejména v devadesátých letech nabyly v evropském profesionálním sportu na významu nové zdroje financování. Došlo k radikálnímu přeskupování ve struktuře příjmů.

Snížil se podíl tržeb z prodeje vstupenek. V nejvyšší francouzské fotbalové soutěži poklesly příjmy z 81% v sezóně 1970/71 na 50% v sezóně 1985/86 a na necelých 20% v sezóně 1997/98. V italské Primera Division můžeme vidět podobný vývoj, kdy vstupenky představovaly 71% příjmů, zatímco o deset let později už jen 36%. Výjimkou byl španělský fotbal, který zůstal na prodeji vstupenek nejvíce závislý díky sezónním permanentkám („socios“).

Co se týká Velké Británie, podíl na obratu tvoří příjmy ze zápasů 39 % (jsou zde zahrnuty zejména tržby z prodeje vstupenek). O vstupenky na Premier League je vždy obrovský zájem a bývají extrémně rychle vyprodané. Získání vstupenek na zápasy předních týmů anglické Premier League je poměrně komplikované. Většina kapacity stadionu, a někdy i 100%, je vyhrazeno pro držitele klubových permanentek.

Aktuální ekonomické ukazatele k datu květen 2009 ukazují, že vstupenky např. na anglický Arsenal stojí přes £40 na zápas, ty tam jsou ty doby, kdy se sir Fergie divil, jak si někdo vůbec může kupovat vstupenky na Arsenal za £40. Pokud vynásobíme počtem diváků na OT a počtem domácích zápasů, docházíme k sumě £100 mil.

Arsenal se může pochlubit fotbalovým chrámem, který ročně kryje 44% všech příjmů klubu. Při průměrné návštěvě 59.453 diváků na zápas jsou celkové roční příjmy ze vstupného (včetně VIP sekcí, Diamond clubu i klubových sedaček) až £100,1 milionů.

Mnohdy je v televizních záběrech vidět, že se kluby snaží „přilepit“ do starých konstrukcí stadionů VIP lóže a klubové sekce, aby svým sponzorům a obchodním partnerům nabídly zvýšený komfort a další doprovodné služby. Myslíme, že málokterý tým se může pochlubit tím, že má klubovou a VIP sekci čítající skoro 10.000 sedaček jako má Arsenal, o příjmech z prodeje těchto míst můžeme jen spekulovat, ale je zcela jisté, že možná i převyší příjmy z prodeje zbytku vstupenek na stadion. Je logické, že čím větší je VIP sekce, tím větší jsou tržby z prodeje služeb s touto sekcí spojených. Jedná se o zisky z cateringu a dalších aktivit (pronájmy sálů, bankety apod.), jen z prodeje práv ke cateringu inkasuje Arsenal každoročně £1,38 milionů čistého a zisky ze všech ostatních nefotbalových aktivit spojených s Emirates dosahují neuvěřitelných £34,2 milionů ročně.

Novým jevem ve struktuře příjmů jsou vstupy velkých korporací jako investorů, kteří chtějí zhodnotit vložené prostředky skrze vlastnictví a kontrolu v profesionálních klubech. To přináší dvě zásadní změny. Za prvé, administrativa klubu přechází do rukou profesionálních manažerů, což obvykle – i když ne vždy, přináší i finanční stabilitu. Za druhé, rozpočet klubu profituje ze schopností investorů přeměnit vložené prostředky do dalšího růstu a lepší konkurenceschopnosti.

Dalším novým jevem ve strategiích předních evropských klubů je obchod s novými sportovními talenty¹³. Investice do nákupu nových sportovních hvězd jsou tak obrovské, že si

¹³ Katalánský fotbalový gigant FC Barcelona do své fotbalové akademie angažovala teprve sedmiletého Franco-
uze Kaise z týmu Gerland FC.

řada klubů spočítala, že se jim vyplácí starat se o nové mladé hráče, které je možno na trhu prodávat a tím si vylepšovat svoje příjmy. Kluby, které si nevychovávaly nové hráče, investují raději na finančních trzích a získané prostředky věnují pak na nákup hráčů.

Dalším novým momentem ve zvyšování příjmů byl vstup na kapitálové trhy. Dnes je běžným jevem, že velké fotbalové kluby najdeme na burze, ovšem ještě v roce 1998 se na kapitálovém trhu pohybovalo sice 33 klubů ze šesti zemí, ale 22 bylo z Velké Británie (6 z Dánska, 2 z Portugalska a po jednom z Itálie, Nizozemí a Švýcarska). Hodnota 22 britských klubů byla v té době okolo 1,8 miliardy USD. Prostředky získané prodejem akcií jsou používány na zvýšení kapacity stadiónů, platby dluhů, trénink nových hráčů nebo na získání „hvězd“. Vstupem na burzy se stává i hospodaření klubů čitelnější (Houlihan, Parkes & Hawkins, 2009).

PŘÍJMY ČESKÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Srovnáme-li českou realitu s touto klasifikací, pak zde nacházíme řadu odlišností. České tělovýchovné jednoty a kluby jsou vlastníky 2/3 všech sportovních a tělovýchovných zařízení ve státě. Tím je podstatně ovlivněna jejich příjmová struktura. Z těchto důvodů neodpovídá první model ASSL poměrům v našich občanských sdruženích ve sportu. Příjmy ze vstupného na sportovní akce nehrají v příjmové struktuře významnou roli. Ještě menší podíl mají členské příspěvky, které se dostávají pod hranici 5 %. Rozhodující význam mají především příjmy z doplňkových činností, které jsou zdaňovány a ve značné míře jsou vázány na majetek. Snahou je, aby příjmy z pronájmu tělovýchovných zařízení pokryly minimálně provozní náklady a případně vydělaly více. To způsobuje, že tyto příjmy jsou vyšší než příjmy ze sportovních akcí. Shodu s modelem ASSL nelze nalézt ani ve vesnických jednooborových tělovýchovných jednotách, které hrají pouze fotbal. Zde bývají rozhodujícím příjmem dary místních živnostníků, případně jejich sponzorství v podobě reklamy a další doplňkové činnosti z kulturní oblasti. Příjmy z vedlejších, doplňkových činností jsou zdaňovány. Majetek tělovýchovných jednot dovoluje zabezpečit tréninky a sportovní akce pro vlastní členy, dále zaručuje jistý stupeň nezávislosti a tím snižuje tlaky na příjmové straně rozpočtu. Oproti západoevropským sportovním klubům jsou česká občanská sdružení vlastníky Sazky¹⁴, největší loterijní společnosti ve státě. Výtěžek ze sázení je osvobozen od zdanění a podle akcionářského podílu se rozděluje mezi zastřešující sportovní organizace. Majoritní podíl vlastní Český svaz tělesné výchovy a sportu (téměř 68 %), Česká obec sokolská vlastní 13,5 % akcií, Česká aso-

¹⁴ Sazka ,a.s. patřila řadu let mezi nejziskovější organizace v České republice.

ciace Sport pro všechny 5,56 %, Český olympijský výbor 2 %, Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů ČR 1,02 % a Orel 0,88 %.

Jaká je skutečná příjmová struktura velké a středně velké TJ přibližují následující grafy. V grafu 1 se jedná o velkou TJ s téměř 2000 členskou základnou a majetkem v pořizovací hodnotě přes 30 mil. Kč. Zde dosáhl podíl příjmů pro zdaňované činnosti 70 %. Jedná se o typickou českou TJ s rozsáhlou vedlejší resp. doplňkovou činností. Poměrně vysoký je i 9 % podíl členských a oddílových příspěvků. Nepatrně nižší 7 % je podíl příjmů ze sportovní činnosti.

Graf 2 představuje středně velkou TJ s cca 700 členy a majetkem v pořizovací ceně 10 mil. Kč a sídlící v menším městě. Zde je patrný největší 60 % podíl zdaňované činnosti. Oproti velké TJ je vyšší 18 % podíl příjmů ze sportovní činnosti a podíl dotace ústředního orgánu zastřešující organizace ve výši 11 %. V České republice je většina TJ víceoborových, což je i ekonomicky výhodné při správě majetku (Houlihan, Parkes & Hawkins, 2009).

Graf 1. Struktura příjmů velké TJ

Graf 2. Struktura příjmů středně velké TJ

Patříme mezi státy s nízkou návštěvností na sportovních utkáních. Bohužel. Z tohoto pohledu tvoří příjmy ze vstupného nepatrný podíl v příjmech klubů. U většiny družstev působících v nejvyšších soutěžích hrají velmi významnou roli příjmy od sponzorů. Výjimku tvoří snad jen fotbalové týmy, které se účastní Ligy mistrů UEFA. V takovém případě hrají podstatnou roli příjmy plynoucí z účasti v této soutěži a sekundárním efektem je růst příjmů z transferové politiky¹⁵. Média ovšem hrají významnou roli prakticky pouze v případě účasti v evropských pohárových soutěžích (Houlihan, Parkes & Hawkins, 2009).

¹⁵ AC Sparta Praha a.s. měla v roce 2001 z transferové politiky a účasti v Lize mistrů UEFA celkem 82 % příjmů, zatímco od sponzorů jen 12 %.

ZÁKLADNÍ HOSPODÁŘSKÝ MODEL SPORTOVNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Graf 3. Základní hospodářský model neziskové organizace

Model je vypracován s ohledem na následující základní příjmy:

- 1) Vlastní činnost a poslání sportovní organizace ve smyslu stanov, statutu, zakládající listiny apod., příjmy z darů, příspěvků, veřejných rozpočtů, výdaje na základní zpravidla režijní náklady, předpokladem je hospodářská ztráta, hlavním cílem této činnosti je zajišťování hodnot, které vedly k založení organizace.
- 2) příjmy z pronájmu (z reklam) a movitých i nemovitých věcí je nutno právně zakotvit v obsahu stanov, předpokladem je hospodářský zisk, není třeba k tomuto pronájmu jiné zvláštní oprávnění (živnostenský list apod.).
- 3) příjmy z podnikání – činnost vždy na základě živnostenského oprávnění, podmínkou jejího výkonu je příslušné oprávnění ve stanovách – statutu organizace, s výjimkou subjektů zřízených přímo ze zákona, které mají omezení nebo zákaz podnikání striktně vymezen přímo legislativně (církve, O.P.S., politické strany).
- 4) příležitostné příjmy – viz. ustanovení zákona o daních z příjmů (Kosík, M. 2007)

ZÁVĚR

Sport jako součást tělesné kultury má v dnešní době značný význam především jako náplň volného času a protože se mu aktivně či pasivně věnují i u nás milióny lidí, stal se významným i z ekonomického hlediska. Sport je u nás a v Evropě obecně organizován již více než jedno a půl století a v posledních desetiletích se značně mění modely, které jsou využívány při jeho financování.

V článku jsou nastíněny známé Andreffovy modely financování sportovních klubů, které vycházejí ze situace ve fotbalovém prostředí západní Evropy. Finanční zdroje, externí i interní, které jsou v nich uvažovány, jsou ovšem samozřejmě stejné, jako u nás, i když jejich podíl na celkových příjmech organizace je odlišný.

Pokud si položíme otázku, zda existuje diferenciací financování u sportovních klubů v ČR nebo zahraničí, musíme jednoznačně odpovědět, že ano. Jedná se zejména o odlišnost nikoli ve velikosti daného sportovního klubu, ale spíše o její právní formu. Pokud si vezmeme např. TJ a SK ve formě občanských sdružení, využívají neplacenou dobrovolnou práci svých členů. Klasická podniková ekonomie a účetnictví používá hledisko původu zdroje a pak se mluví o vlastních a cizích zdrojích. Dále je možno rozlišovat finanční a nefinanční zdroje a podrobněji peněžní a nepeněžní zdroje. Daně rozlišují příjmy z hlavní činnosti a vedlejší činnosti nebo-li zkrácené daňové a nedaňové příjmy. Z jiného hlediska se u neziskových organizací posuzuje samofinancování. Zde rozeznáváme zdroje získané, vytvořené vlastní činností klubu a ty, které pro svoji činnost získává z jiných (cizích) zdrojů mimo sportovní prostředí, zejména z veřejných rozpočtů, firem apod.

Česká specifika ve financování sportovních organizací jsme se pokusili nastínit na struktuře příjmů našich sportovních klubů v samostatné části článku. Na to pak navazuje hospodářský model neziskové organizace, který respektuje základní kategorie příjmů sportovních organizací v České republice.

REFERENČNÍ SEZNAM

Andreff, W. L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel. In *Reflexes Perspectives de la vie économique*. Trimestriel – Tome XXXIX – 2000 – N2 – 3. De Boeck Université.

Andreff, W. (2002). *Economie du Sport*. Paris: PUF.

Hamerník, P. (2007). *Sportovní právo s mezinárodním prvkem*. Praha: Auditorium.

- Houlihan, A., Parkes, R., & Hawkins, M. (2009). *Lost in translation – Football Money League*. Sport Business Group at Deloitte.
- Kislingerová, E. (2004). *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck.
- Kosík, M. (2007). *Analýza financování sportovních klubů*. Disertační práce, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- Mrvík, S. (2007). *Finanční toky ve sportu*. Disertační práce, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- Novotný, J. et al. (2005). *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica.
- Topinka, J. (2007). *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů*. Praha: Olympia.
- Zákon č. 68/1956 Sb. o organizaci tělesné výchovy.
- Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.
- Zákon č. 202/1990 Sb, o loteriích a jiných podobných hrách.
- Oficiální stránky společnosti Sazka, a.s. online [16.9.2009]. Dostupný z WWW: <http://webnlb.sazka.cz/LoterieAHry/docDetail.aspx?nid=9954&docid=19014836&doctype=ART&did=9954>

Mgr. Miloš Kosík, Ph. D.
Katedra tělesné výchovy a sportu
TU VŠB Ostrava
Chaloupeckého 3
700 30 Ostrava- Zábřeh
e-mail: milos.kosik@vsb.cz

ECONOMIC MODEL OF SPORT NON PROFIT MAKING ORGANIZATION

Sport involves multifunctional social phenomenon. There is relationship to other areas of social activities in sport. In our report we focused on relation between sport and economics, specially financing sports clubs. These financial resources touch on non profit making organization and they down in Andreff's models. Further follow-up model is economic model of non profit making organization. That model expands information about incomes of sports clubs in Czech Republic.

We suppose that differenciations of financing exist at sport clubs in Czech Republic and in abroad. They do not concern about club size but about legal form. The goal of this article is chracteristic and comparision. The goal was done by using the methods of documents working, analyse, synthesis and comparision.

Key words: *sport, models, non profit making organization, financing.*