

8 Založení a provoz sportovního klubu

M.Pavlík: Politika a ekonomie ve sportu

Text pro MPV_EKSP a MKV_EKSP

Aktualizace 02-2019

Klíčová slova: založení sportovního klubu, provoz sportovního klubu, rozpočet, strategie



Důležitá poznámka: Toto téma je koncipováno jako prakticky zaměřená problematika, tudíž část praktických poznatků prezentovaných na přednáškách, cvičeních nebo tutoriálech je nepřenositelná do podoby studijního textu. Následující pasáže především předkládají náměty k zamyšlení, při založení a provozu vlastního sportovního klubu. Charakter zkušeností je tedy úzce odvozený od konkrétního klubu, sportovního odvětví, a specifických podmínek činnosti provozovatele.

1.1 Založení sportovního klubu

Pro založení a úspěšný provoz sportovního klubu je potřeba vzít v úvahu řadu okolností. S ohledem na předpokládané odlišnosti podmínek, ve kterých klub vzniká a působí a s přihlédnutím k odlišným cílům, které si klub může stanovit, nelze poskytnout jednoznačný návod, nebo stanovit taxativní výčet podmínek, či kroků.

Před samotným založením klubu je podstatné ujasnit si několik klíčových otázek

- Plánujete provozovat činnost jako spíše zájmovou „na principu dobrovolnosti“ nebo jako ziskovou aktivitu?
 - o Nejde o to, že by později nebylo možné tento cíl změnit, nicméně toto prvotní rozhodnutí určuje i strategii klubu
 - o Od tohoto rozhodnutí se budou odvíjet strategie získávání a práce se členy klubu, aktivity klubu, práce a požadavky na trenéry apod.
- Jaká právní forma je pro vás nejvýhodnější?
 - o Typicky půjde o spolek
 - o Lze si však i představit situaci, kdy bude výhodnější jiná právní forma, například s.r.o či a.s., podnikání na živnostenský list atd.
- Kde budete vykonávat činnost a kam umístíte sídlo klubu?
 - o Klíčové z hlediska:
 - Konkurence ostatních klubů
 - Možnosti žádat o dotace
 - Množství potencionálních členů

- Sportovní infrastruktura
- Cen nájmu sportovních prostor
- Jiné faktory – například dostupnost, náklady na dopravu apod.
- Pokud má klub možnost si své sídlo vybrat například mezi dvěma alternativami, vyplatí se pečlivě zvážit obě možnosti s ohledem na místo sídla a místa činnosti
- Jaké plánujete příjmy a výdaje v krátkém a delším období?
 - Jinak řečeno jaké jsou faktory, které ovlivní vaši finanční soběstačnost
 - Součástí přípravy a založení klubu by mělo být i vytvoření variant rozpočtu a zajištění „udržitelnosti“ v prvních letech. Lze si samozřejmě představit, že klub může být zpočátku „dotován“ zakládajícími členy, nicméně dlouhodobě předpokládáme, že finanční soběstačnost je podmínkou existence.
 - Budete dělat business nebo neziskovku? (nejde o právní formu ale o filozofii)

Založení spolku

Viz zákon...

Další kroky po založení:

- ustanovující valná hromada/schůze (název je odvozen od stanov), kde je zvoleno vedení klubu
- registrace na finančním úřadě
- registrace u sportovního svazu
- navázání spolupráce s okolními subjekty – obec, pronajímatelé sportovních zařízení, soukromé firmy apod.



Založení spolku(8)

1. Seznamte se s aktuálními požadavky na založení spolku (zvláště, pokud jste se problematikou neseťkali s touto problematikou během předchozího studia). Viz ČUS: Manuál k řízení sportovního klubu

Význam a obsah stanov klubu

Zákon klade na obsah stanov poměrně malé a strohé požadavky. Z pohledu řízení klubu jsou však důležité tyto aspekty. Stanovy jsou něco jako ústava pro stát. Jejich transparentnost, jasnost je významná pro dobrý chod klubu. **Nespoléhejte na šablony a vzory!**

- cíl činnosti – zásadní faktor, neboť budou-li spadat do cíle činnosti příjmy (například členské příspěvky) potom se nezapočítají d o základu daně. Aspekt cílů sdružení souvisí i s posuzováním některých žádostí o dotace.
- Další důležité aspekty
 - o struktura vedení
 - způsob volby
 - délka mandátu vedení
 - odpovědnost
 - o Práva a povinnosti členů
 - vznik a zánik členství
 - za jakých okolností členství vzniká (přijetí člena na valné hromadě x automatický vznik zaplacením členského příspěvku) a stejně tak zánik členství (vyloučením x nezaplacením)...atd.
 - hlasování, právo být volen
 - například lze upravit situaci, kdy člen má či nemá právo hlasovat, kdy může být zvolen do nějakého orgánu klubu (např. podmínka kvalifikace, věku apod.).
- všechny **tyto aspekty** ovlivňují činnost klubu a **jsou** naprosto **zásadní ve chvíli, kdy se klub ocitne v nějaké názorové neshodě**, protože pokud stanovy nejsou v tomto smyslu jasné, vzniká spor, který často může vést k zániku/rozdělení klubu
- u větších organizací jsou klíčová pravidla hlasování na vrcholných shromážděních a zejména možnost jejich změn. Typicky například možnost 1 subjekt = 1 hlas nebo 1 subjekt = x hlasů například podle počtu členů (majetku, jiné vlastnosti).



Stanovy klubu (8)

1. analyzujte stanovy svého sportovního klubu a srovnejte je s 4-5 stanovami jiných sportovních klubů. Jak moc demokracické/despotické jsou? Jak se chrání zakladatelé? Jak se řeší majetkové povinnosti apod?
 - a. zjistěte případné slabiny svých stanov a uvažte změny.

1.2 Rozpočet klubu

Rozpočet klubu je vysoce individuální záležitost, současně nedoporučuji v prvním roce od vzniku počítat příliš s možností získat dotace nebo sponzory (pokud je už nemáte „jisté“). V rámci rozpočtu se vždy snažíme sestavovat několik variant, přičemž ideální je situace, kdy dolní odhad celkových příjmů převyšuje horní odhad celkových nákladů. Nicméně při založení klubu a počátku jeho činnosti je toto spíše netypická situace.

Analyzovat dopady jednotlivých variant pokud jde o počet tréninkových jednotek, trenéru, počet cvičenců se sice jeví jako poměrně intuitivní záležitost, v praxi by se však nemělo stát, že budou přijaty změny, u nichž nebyl propočítán ekonomický dopad.

Výdaje/náklady – typické příklady

Náklady v krátkém období

- Nájemné
 - Kolik tréninků týdně (1-1,5hod)
 - Kolik skupin – lze mít začátečníky a pokročilé zvlášť (muže a ženy; děti x dospělí)
 - Jaká je kapacita hřiště/plochy?
- Nezbytné pomůcky (nelze přenést náklad na členy klubu) – síť, branky, dresy...
- Náklady na web hosting
- Náklady na propagaci
- Odměna trenérům – samozřejmě jako vítaná nikoliv nutná podmínka (Nicméně záleží na charakteru sdružení)

Náklady v delším období

- Náklady na účast na soutěžích ponese klub nebo člen?
 - Účastní se soutěží všichni?
- Sportovní pomůcky si hradí člen, nebo přispívá klub?
 - Pomůcky se zapůjčují ad hoc, konkrétnímu hráči (ztráty – možnost zálohy)
- Propagační materiály pro klub x pro ostatní (sponzory)
 - Trička, oblečení, dresy
 - Letáky a jiné
- Soustředění, campy
 - Možný zdroj zisku/nebo nákladů

Příjmy

V krátkém období

- Členské příspěvky

Příjmy v delším období

- Další zdroje příjmů
- Dotace (nelze očekávat první rok) – stát/svaz
- Sponzorské dary
 - Vliv atraktivnosti odvětví
- Vlastní hospodářská činnost
 - Výroba, prodej, provoz služeb (hospoda, servis)
- Příjmy z individuálních tréninků
- Merchandising
- Pořádání ziskových akcí pro veřejnost, firmy, školy
 - Školení, kurzy



Rozpočet klubu (8)

Odvoďte u obou následujících příkladu počet členů minimálních pro existenci klubu

Příklad 1: Větší klub

Náklady

roční nájem 2x2x45 (300)	54 000
webhosting, doména	1 000
sport. Pomůcky	10 000
dresy	20 000
tisk, výlep letáků - nábor	5 000
odměna trenérům (2os/1tis měs)	24 000
Celkem	114 000

Zdroj: autor

Příjmy

počet členů (N=114)	10	20	30	50
A: výše ČP/rok	2 000	2 000	2 000	2 000
B: výše ČP/rok	3 000	3 000	3 000	3 000
C: výše ČP/rok	6 000	6 000	6 000	6 000

A: Příjmy celkem	20 000	40 000	60 000	100 000
B: Příjmy celkem	30 000	60 000	90 000	150 000
C: Příjmy celkem	60 000	120 000	180 000	300 000

Zdroj: autor

Příklad 2: Malý klub

Náklady

roční nájem 2x1x45 (300)	27 000
webhosting, doména	1 000
sport. Pomůcky	0
dresy	0
tisk, výlep letáků	0
Celkem	28 000

Zdroj: autor

Příjmy

počet členů (N= 28)	10	20	30	50
A: výše ČP/rok	2 000	2 000	2 000	2 000
B: výše ČP/rok	3 000	3 000	3 000	3 000
C: výše ČP/rok	6 000	6 000	6 000	6 000
A: Příjmy celkem	20 000	40 000	60 000	100 000
B: Příjmy celkem	30 000	60 000	90 000	150 000
C: Příjmy celkem	60 000	120 000	180 000	300 000

Zdroj: autor

Proměnné parametry v rozpočtu

V rozpočtu klubu, pokud nemá sponzora, jsou vždy hlavním zdrojem příjmu pravidelné platby od členů. Jejich počet a stálost je tedy strategickou proměnnou. Je nutno uvážit:

- Kolik předpokládáme členů
 - Věk; Pohlaví; Příjem
 - Jaká výše ČP je ještě přijatelná? (Sociální status sportu -Tenis x fotbal)
 - Popularita sportu
 - Konkurence v okolí
- Jakou předpokládáme fluktuaci členů
 - Kolik % členů odpadne, kolik jich bude třeba získat každoročně v nábořech apod.
 - Při sestavování příjmů je potřeba, aby rozpočet vytvářel rezervu pro případ, že odchody členů budou vyšší než příchody
- Pokud budeme pracovat s mládeží, je třeba uvážit:
 - Část mládeže teprve hledá svůj sport

- Vliv rodičů – příkaz/zákaz
- Dnešní trend: čím víc „kroužků“, tím líp
 - Část dětí/jejich rodičů bude chtít chodit na menší počet tréninků (a platit nižší příspěvky)
- Druh sportu (jeho soc. status) zpravidla limituje horní strop příspěvků (hokej x fotbal)
- Důsledek: vysoká fluktuace
 - Na základě činnosti počítat s % „odpadlíků“, tzn. Správně kalkulovat očekávané příjmy.
 - Nevíte, kdo zůstane (návratnost pedagogického úsilí)
- U dospělých platí:
 - Ujasněné preference
 - Více peněz a méně času
- Strategie přijímání nových členů
 - Průběžně: výhoda nemusí čekat, nevýhoda: adaptace v klubu
 - 1-2x ročně: u mládeže září lepší než leden – počítat v příjmech
 - Výhoda: výuka ucelené skupiny
- Druh sportu:
 - Stupeň diferenciacce podle věku a pohlaví...v soutěži x v tréninku
 - Vliv na tréninkové skupiny
 - Kolektivní x individuální

Dlouhodobý provoz

- Stabilizace členské základy
 - přírůstky větší než úbytky
- Výchova trenérů
 - Pomocník... trenér
 - Nestavět na 1-2 lidech (trenérech)
- Budování vztahů s okolím
- Názorová shoda uvnitř vedení klubu na praktické i strategické problémy
 - Příklad: co s dětmi, kteří mají zájem a nemají talent?
 - Kolik pedagogického úsilí věnovat, Jak řešit účast na soutěžích apod.
 - Z toho plyne **dilema orientace na výkon/výsledek versus orientace na činnost!**
- Smlouvy o pronájmu

- Získat a udržet si... často velmi obtížné
- Lukrativní časy... nelze učit děti od 8 večer...
- Strategické rozhodnutí o partnerství např. se Sokolem

Péče o členy



Problematika péče o členy (fanoušky apod.) je v teoretické rovině dobře pokrytá v odborné literatuře. Stejně tak základní literatura k práci s lidskými zdroji obecně.

Následující výčet představuje oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost

- Motivující výše ČP (dospělí)
 - věrnost
- Vnitřní soutěže – odměny (děti)
 - Kompenzace neúčasti na závodech (nenasazení v týmu)
- Zásluhovost „přídělu“ sportovních pomůcek
- Klubová příslušnost
 - Trička, čepice
- **Atmosféra klubu**
 - Vítězit, bavit se, kooperovat, soutěžit mezi sebou
 - Chceme v klubu nejlepší nebo šance všem
 - Ekonomický aspekt – členové bez výkonnostních ambicí mohou být klíčoví pro ekonomickou udržitelnost klubu, a pokud toto platí, je nutno vytvořit situaci/přístup/program, který jim umožní být plnohodnotnou součástí klubu (nikoliv „trpěným zlem“)
- *Napřed zásluhy, pak odměny... jinak se odměna stává povinností/nárokem*



Zamyšlení (8)

Uvažte svoje zkušenosti z klubů, kde jste sportovali – co se vám na přístupu ke členům líbilo/nelíbilo. Co považujete za ideální stav a proč?

Shrnutí a otázky

Z předchozího vyplývá, že je nutné aplikovat položené otázky na problém konkrétního klubu, v daném sportu, obci atd. Existuje velmi pravděpodobně celá řada aspektů, která zde nebyla podchycena, je na čtenáři/sportovci, ale tyto oblasti našel a analyzoval. Ideální platformou pro výměnu zkušeností a diskuzí nad problémy je potom účast na přímé výuce.



Samostatný úkol – analýza sportovního klubu (8)

1. Provedte SWOT analýzu klubu, ve kterém působíte jako členové/trenéři.
2. Definujte svůj „ideální klub“ pro konkrétní sport a lokalitu
3. Sestavte rozpočet na první dva roky pro klub vymezený v otázce 2



Odpovědi na tyto otázky by bylo dobré diskutovat během přímé výuky

1.3 Použitá a doporučená literatura

K této kapitoly nejsou doporučeny žádné teoretické prameny, je doporučeno rozšířit si znalosti studiem pramenů zaměřených na řízení neziskových organizací a práci s lidskými zdroji.

ČUS 2017: Manuál k řízení sportovního klubu. ISBN 978-80-7376-471-5.