

Analýza hospodaření sportovního klubu

Jan Duben

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jan Duben
Osobní číslo: M200056
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza hospodaření sportovního klubu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky o hospodaření neziskových organizací se zaměřením na spolky.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu hospodaření vybraného spolku.
- Na základě provedené analýzy uveďte doporučení pro zlepšení hospodaření vybraného spolku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075521033.
HOYE, Russell; MISENER, Katie; NARAINÉ, Michael L. a ORDWAY, Catherine. *Sport management: principles and application*. Sixth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-1-03-210964-0.
JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 9788024523255.
PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 9788027121175.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eliška Kozubíková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu hospodaření Tenisového klubu Zlín, z.s., a formulovat doporučení na jeho zlepšení. Práce se nejprve v teoretické části věnuje charakteristice neziskového sektoru v České republice, s důrazem na začlenění spolků do národního hospodářství, a podrobně rozebírá různé typy nestátních neziskových organizací, se zaměřením na ekonomiku spolků. Praktická část je zaměřena na detailní analýzu finančního hospodaření Tenisového klubu Zlín, včetně analýzy klíčových finančních ukazatelů, z nichž jsou odvozena doporučení pro efektivnější hospodaření klubu a jeho další rozvoj.

Klíčová slova: neziskový sektor, sportovní klub, nestátní neziskové organizace, spolek, analýza hospodaření, finanční ukazatele

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to conduct an analysis of the financial management of the Tennis Club Zlín, z.s., and to formulate recommendations for its improvement. The theoretical part initially focuses on the characteristics of the non-profit sector in the Czech Republic, emphasizing the integration of associations into the national economy, and thoroughly discusses various types of non-governmental non-profit organizations, with a focus on the economics of associations. The practical part is dedicated to a detailed analysis of the financial management of Tennis Club Zlín, including an analysis of key financial indicators, from which recommendations are derived for more efficient management of the club and its further development.

Keywords: non-profit sector, sports club, non-governmental non-profit organization, association, financial management analysis, financial indicators

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Elišce Kozubíkové, Ph.D., za odborné vedení, vstřícnost, ochotu a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEZISKOVÝ SEKTOR	12
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	12
1.2 VYMEZENÍ POJMU NEZISKOVÝ SEKTOR.....	15
1.3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR.....	16
2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR	18
2.1 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	20
2.1.1 Principy financování	20
2.1.2 Finanční zdroje.....	22
3 SPOLEK	26
3.1 ORGÁNY SPOLKU.....	28
4 HOSPODAŘENÍ SPOLKU	30
4.1 HLAVNÍ ČINNOST.....	30
4.2 HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST	30
4.3 ÚČETNICTVÍ A DANĚ	32
5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	35
5.1 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	35
5.2 UKAZATELE LIKVIDITY	36
5.3 UKAZATELE RENTABILITY	37
5.4 UKAZATEL AUTARKIE	38
5.5 DALŠÍ UKAZATELE	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 TENISOVÝ KLUB ZLÍN, Z.S.	41
6.1 CHARAKTERISTIKA SPOLKU	41
6.1.1 Historie.....	41
6.1.2 Členská základna.....	42
6.1.3 Účel	43
6.1.4 Členství	43
6.1.5 Orgány.....	44
6.1.6 Majetek a hospodaření	45
7 HOSPODAŘENÍ SPOLKU	46
7.1 HLAVNÍ ČINNOST.....	47
7.2 HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST	50

8	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ	52
8.1	AKTIVA	52
8.2	PASIVA	58
8.3	NÁKLADY.....	63
8.4	VÝNOSY	69
8.5	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	73
8.6	VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	74
9	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	81
10	DOPORUČENÍ.....	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Neziskový sektor představuje významnou složku českého národního hospodářství a společnosti. Skrze širokou paletu organizací zasahuje do mnoha oblastí veřejného života – od kultury, přes sociální služby, až po sport. Díky svému neziskovému charakteru a zaměření na veřejně prospěšné cíle hraje klíčovou roli ve zvyšování kvality života, podpoře demokracie a rozvoji občanské společnosti.

Financování nestátních neziskových organizací je klíčové pro jejich udržitelný rozvoj a schopnost plnit své poslání. Zdroje financování jsou různorodé – od veřejných dotací, přes granty, sponzoring, dary a členské příspěvky, až po příjmy z vlastní činnosti. Správná kombinace těchto zdrojů a efektivní řízení financí jsou zásadní pro každou neziskovou organizaci.

Spolky, jako jedna z forem neziskových organizací, představují tradiční a flexibilní způsob sdružování lidí s obdobnými zájmy, ať už pro volnočasové aktivity, kulturu nebo sport. Jejich hospodaření, řízené zákony a interními pravidly, vyžaduje transparentnost, zodpovědnost a pečlivé plánování.

Tenisový klub Zlín se jako zapsaný spolek řadí mezi tyto organizace a jeho analýza hospodaření nabízí vhled do fungování sportovního klubu v rámci neziskového sektoru. Klub, stojící na tradicích i moderním přístupu, se potýká s výzvami typickými pro tento sektor – zajištěním financování, správou a rozvojem činnosti a infrastruktury, a angažováním členů i veřejnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se věnují základům neziskového sektoru, financování nestátních neziskových organizací, specifikům fungování spolků a jejich hospodaření. Praktická část je zaměřena na konkrétní analýzu hospodaření Tenisového klubu Zlín, s cílem identifikovat klíčové aspekty jeho finančního zdraví a navrhnout doporučení pro zlepšení. Práce tak poskytuje komplexní pohled na problematiku hospodaření neziskových organizací a přináší konkrétní návrhy pro zlepšení situace Tenisového klubu Zlín.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je analyzovat hospodaření Tenisového klubu Zlín, z.s. Analýza hospodaření bude vypracována pro roky 2020–2022, z důvodu omezené dostupnosti aktuálních účetních výkazů od klubu.

Práce bude rozdělena na dvě části. V první části bude vypracována literární rešerše, která poslouží jako teoretický podklad pro druhou, praktickou část práce, kde bude provedena analýza hospodaření spolku pomocí horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů a vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na základě těchto analýz budou vybranému spolku předložena doporučení ke zlepšení jeho hospodaření.

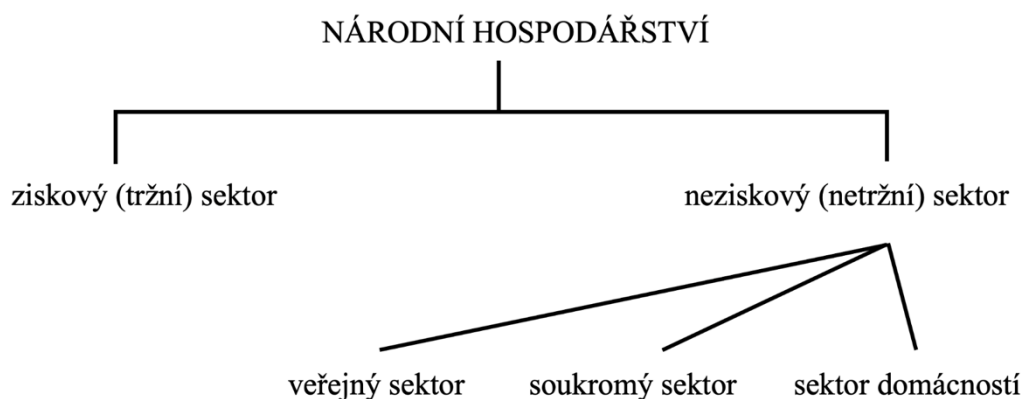
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR

V úvodní kapitole se zaměřím na neziskový sektor, který představuje nezbytnou složku společenského a ekonomického prostředí. Neziskové organizace se vyznačují unikátním cílem: namísto hledání zisku se zaměřují na poskytování služeb, podporu a rozvoj veřejně prospěšných aktivit. Tyto organizace zasahují do mnoha oblastí života, od sociálních služeb, přes ochranu životního prostředí, až po kulturu a vzdělávání, čímž naplňují mezery ponechané státem a trhem. Neziskový sektor je klíčový pro rozvoj občanské společnosti a posilování demokracie, jelikož podporuje angažovanost občanů a zastupuje široké spektrum zájmů. Díky své diverzifikované struktuře a financování, neziskový sektor představuje dynamické a adaptabilní prostředí, které reaguje na společenské potřeby. V této kapitole podrobně rozeberu, jak je neziskový sektor v České republice začleněn do širšího kontextu národního hospodářství, jaké jsou jeho hlavní charakteristiky, a jaký má význam pro naši společnost.

1.1 Členění národního hospodářství

V odborné literatuře je uvedeno mnoho kritérií, podle kterých se dá národní hospodářství členit. Mezi nejpoužívanější patří členění podle **principu financování**, na které navazuje čtyřsektorové členění podle **Pestoffa**. (Rektořík, 2010)



Obrázek 1 - Členění národního hospodářství podle principu financování (Zdroj: vlastní zpracování dle Rektořík, 2010)

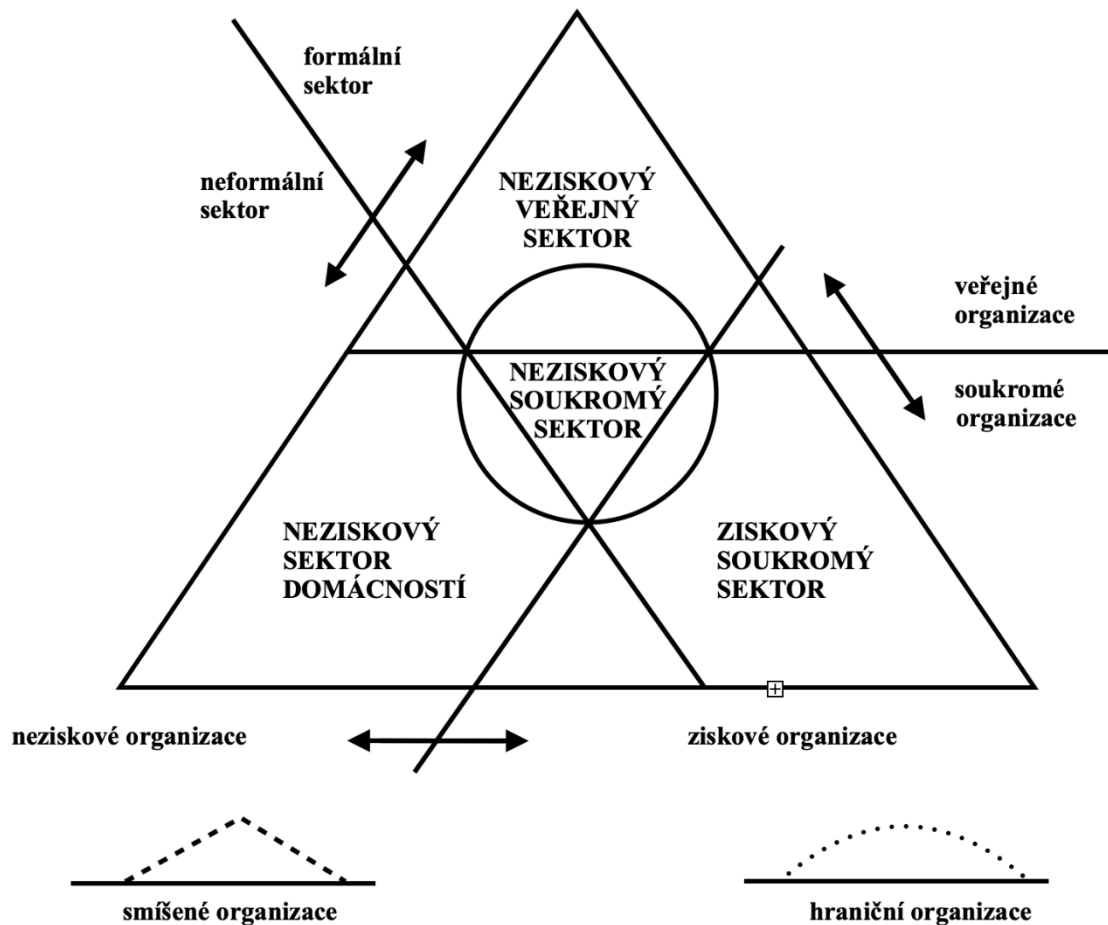
Podle schématu obrázku č. 1 se národního hospodářství dělí na ziskový (tržní) a neziskový (netržní) sektor. Neziskový sektor se dále člení na neziskový veřejný, neziskový soukromý a sektor domácností.

- **Ziskový (tržní) sektor** – část národního hospodářství financována získanými prostředky subjekty ziskového sektoru z prodeje statků. Tyto statky subjekty produkuje nebo distribuují za tržní cenu, vytvořenou na základě nabídky a poptávky trhu. Cílem organizací ziskového sektoru je zisk;
- **Neziskový (netržní) sektor** – část národního hospodářství, kde subjekty získávají prostředky pro svou činnost přerozdělovacími procesy. Podle Françoise (2014) je cílem organizací neziskového sektoru není zisk, ale dosažení užitku zpravidla v podobě veřejné služby;
 - **Neziskový veřejný sektor** – část neziskového sektoru financována z veřejných financí. Veřejná správa má na starosti její řízení a správu. Cílem organizací neziskového veřejného sektoru je poskytování veřejné služby;
 - **Neziskový soukromý sektor** – část národního hospodářství, kde cílem není dosažení zisku, ale přímý užitek. Financují ho fyzické a právnické osoby ze soukromých financí, aniž by očekávaly vytvoření zisku;
 - **Sektor domácností** – v národním hospodářství je součástí koloběhu finančních toků a zároveň vstupuje na trh produktu, faktorů a kapitálu. Významem tohoto sektoru je formování občanské společnosti. (Rektořík, 2010)

Švédský ekonom Victor A. **Pestoff**, autor **trojúhelníkového modelu** národního hospodářství dále dělí ekonomiku na čtyři sektory:

- **soukromý ziskový sektor** – charakteristický institucionalizovanými organizacemi, upravenými podle soukromého práva. Základem sektoru je formování bohatství ve společnosti. Ekonomický motiv je tvorba zisku;
- **veřejný neziskový sektor** – je charakteristický formálními institucionalizovanými organizacemi, které mají jasně definované organizační uspořádání kompetencí a povinností, fungující na základě neziskového principu, podle norem veřejného práva;
- **soukromý neziskový sektor** – charakterizují ho organizace fungující neziskově, na základě principů soukromého práva;

- **sektor domácností** – charakterizován jednotlivci z hlediska zabezpečení smíšených kolektivních statků neformálními iniciativami a seskupeními. (Stejskal et al., 2012)



Obrázek 2 - Členění národního hospodářství podle Pestoffa (Zdroj: vlastní zpracování dle Rekořík, 2010)

Jošt (2019) uvádí formalizaci, vlastnictví a financování jako tři kritéria, na jejichž základě Pestoff rozdělil národní hospodářství na čtyři uvedené sektory.

Podle Rekoříka (2010) z trojúhelníku vyplývají základní charakteristiky organizací působící v jednotlivých sektorech. Dále obsahuje zóny, kde se činnosti a poslání jednotlivých organizací působících ve zmíněných sektorech překrývají, tyto organizace se nazývají hraniční či smíšené. Příkladem hraniční organizace je penzijní fond, fungující na principech obchodního zákoníku ve formě akciové společnosti, kterému zákon vymezuje příspěvky z veřejných financí včetně způsobu rozdělování zisku. Příkladem smíšené organizace je soukromá střední škola, jejíž poslání zasahuje do veřejného sektoru, má privátní charakter a je částečně financována z veřejných financí.

1.2 Vymezení pojmu neziskový sektor

Na problematiku neziskového sektoru existuje mnoho definic, ale podle Jošta (2019), Dobrozemského a Stejskala (2016) a Stejskala et al., (2012) je nejvíce uznávaná definice od dvojice vědců Salamon a Anheier. Podle nich lze neziskový sektor chápat jako soubor neziskových organizací charakteristický následujícími znaky:

- **institucionalizovanost** (organized) – mají institucionální, organizační strukturu, nezáleží na tom, jestli jsou formálně nebo právně zaregistrovány;
- **soukromost** (private) – jsou odděleny od státu, nejsou na něm závislé, stát je neřídí, ale mohou přijímat státní podporu;
- **neziskovost** (non-profit) – cílem není dosahování zisku, ale pokud zisk vznikne, nerozděluje se mezi zakladatele, ale je využit k dosahování cílů organizace;
- **samosprávnost a nezávislost** (self-governing) – řídí sami sebe, nejsou kontrolovány státem ani vnějšími institucemi, kontrolují se samy;
- **dobrovolnost** (voluntary) – dobrovolné založení organizace, neplacená práce, účast na poradách pro organizaci.

Tyhle znaky navíc ještě rozšiřuje Jegers (2008) o **veřejnou prospěšnost**, přičemž neziskový sektor usiluje o veřejné dobro.

Podle Dobrozemského a Stejskala (2016) neexistuje v českém právním řádu základní legislativně zakotvená definice pojmu „neziskový sektor“, ale většina autorů této problematiky jej definuje jako sektor, ve kterém jsou organizace a instituce zakládány za účelem jiným než dosahování zisku, nebo za účelem podnikání. Tyto organizace využívají získané prostředky na financování dobročinných činností, rozvoje kultury, vzdělávání a zájmů veřejnosti.

Neziskový sektor je formální sektor mezi státem a trhem, kde působí soukromé organizace s jiným zaměřením než dosahování zisku. Označení „neziskový“ může být zavádějící, protože organizace, jejichž primární účel není dosahování zisku, ho mohou i přesto docílit. Přesnější označení vzniklo z anglického *not-for-profit*, přeloženo do češtiny jako nezaměření na zisk. Dosáhnou-li tyto organizace zisku, není poté rozdělen mezi členy, nýbrž reinvestován do činnosti organizace. (Skovajsa, 2010)

1.3 Neziskové organizace v ČR

Právní řád ČR nikde jednoznačně nedefinuje neziskové organizace. Oficiální právní termín pro neziskovou organizaci, spolu s právní formou či statusem právnické osoby v ČR neexistuje. I přesto je tento termín ve společensko-ekonomických textech do jisté míry ustálený. Existuje sice mnoho navzájem se překrývajících definic, ale neprovázanost mezi teorií a praxí může ohrozit růst neziskového sektoru. (Pelikánová, 2018)

Veřejně prospěšný poplatník

Podle Pelikánové (2018) lze definovat neziskové organizace s využitím termínu „veřejně prospěšný poplatník“ uvedeného v § 17a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Poplatník, označovaný za veřejně prospěšného, provozuje hlavní činnost mimo oblast podnikání, a to na základě svých zakládajících dokumentů, pravidel, zákonů nebo rozhodnutí od vládních institucí.

Pelikánová (2018) podle § 17a odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů vymezuje subjekty, které nejsou považovány za veřejně prospěšné poplatníky, i přesto, že jejich hlavní činnost není podnikání.

Veřejně prospěšným poplatníkem není:

- obchodní korporace;
- Česká televize, Český rozhlas, Česká tisková kancelář;
- profesní komora nebo poplatník založený za účelem ochrany a hájení podnikatelských zájmů svých členů, u nichž nejsou členské příspěvky osvobozeny od daně s výjimkou organizace zaměstnavatelů;
- zdravotní pojišťovna;
- společenství vlastníků jednotek;
- nadace, která slouží pro podporu osob blízkých zakladateli. (§ 17a odst. 2 zákona č.586/1992 Sb.)

Klasifikace neziskových organizací

Pelikánová (2018) a Hejduková (2015) rozdělují neziskové organizace podle dvou nejvýznamnějších hledisek:

- **Z globálního hlediska**

- **Organizace veřejně prospěšné** – založeny za účelem uspokojování potřeb veřejnosti produkcí především veřejných a smíšených statků (charita, zdravotnictví, vzdělávání);
- **Organizace vzájemně prospěšné** – založeny za účelem podpory občanů se společným zájmem. Posláním je tedy uspokojování vlastních potřeb, které jsou ve shodě s pravidly stanovenými státními orgány a respektují veřejné zájmy (tělesná kultura, ochrana zájmů skupin).
- **Dle zřizovatele**
 - **Veřejnosprávní neziskové organizace** – zřizuje je stát, kraje, obce, nebo jejich organizační složky zabezpečující výkon státní správy spolu se zajištěním veřejných služeb. Financovány z veřejných rozpočtů (školství, zdravotnictví);
 - **Nestátní neziskové organizace** – zřizují je především jiné subjekty než subjekty veřejného sektoru jako občané a domácnosti. Zabezpečují služby stejného charakteru jako státní neziskové organizace, podílejí se tedy na dění v rámci občanské společnosti (spolky, nadace, ústavy).

2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR

Krechovská et al., (2018) navazují na Hejdukovou (2015) a Stejskala et al., (2012) a uvádí, že většina neziskových organizací v České republice jsou nestátní neziskové organizace, které mohou být zřizovány soukromými subjekty a jsou regulovány jinými zákony než vládní neziskové organizace. Nestátní neziskové organizace často poskytují služby, které by jinak musely být poskytovány veřejným sektorem, což může vést ke značným úsporám. Spolupráce mezi veřejným sektorem a soukromým neziskovým sektorem při poskytování služeb je v praxi běžná a vedlejším efektem této spolupráce může být i konkurence mezi samotnými neziskovými organizacemi. Konkurenční prostředí má potenciál být prospěšné, neboť vede ke zvyšování kvality služeb a efektivnějšímu řízení u obou typů neziskových organizací.

Kryšková (2022) rozděluje nestátní neziskové organizace do dvou kategorií – první podle občanského zákoníku a druhé podle úprav jinými zákony.

Podle občanského zákoníku:

- **Spolky** – specifické právní subjekty, které slouží k samosprávnému a dobrovolnému sdružování osob spojených společným zájmem. Právní regulace jsou specifikovány v ustanoveních od § 214 do 302 občanského zákoníku.
- **Nadace** – záměrné spojení majetku s jasně definovaným účelem, který může mít charakter veřejné prospěšnosti nebo dobročinnosti. V současné právní úpravě se nadace řídí ustanoveními občanského zákoníku, konkrétně v § 303 až 393.
- **Nadační fondy** – stejně jako nadace, představují právnické subjekty, které spadají do kategorie fundací. Tyto subjekty jsou zakládány s cílem dosáhnout společensky nebo hospodářsky prospěšného záměru, a jejich právní regulace je shrnuta v ustanoveních od § 394 do § 401 Občanského zákoníku.
- **Ústavy** – nový typ právnické osoby, který byl zaveden do českého právního řádu občanským zákoníkem v ustanoveních § 402-418. Výrazným znakem je jeho účel spočívající v poskytování služeb široké veřejnosti, s možností přístupu každému za přesně stanovených podmínek.
- **Společenství vlastníků jednotek** – právnická osoba, založená za účelem řízení domu a pozemku, je právně upravena v ustanoveních od § 1194 do 1216 Občanského zákoníku.

- **Zájmová sdružení právnických osob** – kolektivní sdružení, které bylo vytvářeno právními subjekty za účelem ochrany svých zájmů nebo dosažení určitého cíle. Od 1.1.2014 již není možné nově zakládat, ale již existující subjekty této formy lze přeměnit na spolek. (Kryšková 2022)

Upravené jinými zákony:

- Politické strany a politická hnutí – právní předpisy jsou uvedeny v zákoně č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích.
- Círky a náboženské společnosti – právní normy jsou stanoveny v zákoně č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností.
- Vysoké školy – základním legislativním dokumentem, který stanovuje pravidla pro fungování vysokých škol, je zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.
- Veřejné výzkumné instituce – základním legislativním předpisem je zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích.
- Školské právnické osoby – podléhají zákonu č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Obecně prospěšné společnosti – legislativní ustanovení vyplývají ze zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.
- Honební společenstva – založeny podle zákona č. 449/2001 Sb., o myslivosti.
- Profesní komory – samostatné uskupení fyzických nebo právnických osob, obvykle neziskové, které se zaměřuje na sledování a zastupování společných zájmů v dané profesní oblasti. (Kryšková 2022)

Dále se v práci zaměřím pouze na spolek, jelikož hospodaření spolku je hlavní náplní mé praktické části.

Podle Stejskala et al., (2012) NNO pomáhají snižovat celkové výdaje státu, i přesto, že pro svou činnost vyžadují financování z veřejných rozpočtů. Starají se totiž o činnosti, které by jinak musel zajistit stát. Rozšiřují rovněž nabídku práce na trhu neziskového soukromého sektoru, oproti přeplněnému veřejnému sektoru.

Pelikánová (2018) navazuje na Stejskala et al., (2012) a uvádí **funkce**, které slouží k zajištění činností, které by jinak musel zabezpečit stát:

- **ekonomická** – produkuje a spotřebovává statky;
- **sociální** – se dále dělí na:
 - **servisní** – vykonává a poskytuje specifické statky;
 - **participační** – sdružuje a zapojuje se do života společnosti;
- **politická** – se dále člení na:
 - **ochranářská** – slouží k ochraně jednotlivců či skupin obyvatel před porušováním základních lidských práv;
 - **demokratizační** – poskytuje lidem možnost ovlivnit veřejné mínění a tím podporuje růst demokracie;
- **informační** – osvětová funkce;
- **kontrolní** – laicky kontroluje demokratický proces užívání veřejné volby, případně institucí veřejného sektoru.

2.1 Financování nestátních neziskových organizací

Financování je klíčovým prvkem pro činnost všech neziskových organizací. V této podkapitole se zaměřím na principy financování a finanční zdroje, které jsou neziskovým organizacím k dispozici. Budu zkoumat, jaké jsou způsoby získávání finančních prostředků a jak s nimi organizace nakládají.

2.1.1 Principy financování

Aby nezisková organizace mohla dlouhodobě udržet své fungování, je klíčové zajistit její financování v dostatečné výši a ve správné struktuře. Každá organizace musí najít způsob, jak získat finanční zdroje k pokrytí nákladů a k financování svých aktivit. Financování neziskových organizací je unikátní a kombinuje prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské a marketingové. (Stejskal et al., 2012)

Mezi obecné principy financování nestátních neziskových organizací patří vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy. (Pelikánová, 2018)

- **Vícezdrojovost** – pro financování projektu či provozu je důležité mít více zdrojů a nespoléhat se pouze na jeden. Neziskové organizace mohou využít různé typy zdrojů, aby financovaly své veřejně prospěšné aktivity. Tyto zdroje se dělí podle charakteru na finanční a nefinanční, podle geografického původu na domácí

a zahraniční, podle prostředků organizace na interní a externí, podle způsobu nabytí na přímé a nepřímé, a podle typu vlastnictví na veřejné a soukromé. (Pelikánová, 2018)

- **Samofinancování** – neziskové organizace mohou být samofinancovány prodejem svých vlastních výrobků, služeb, finančních investic, podnikáním, pronájmem majetku nebo členskými příspěvky. Čím více jsou samofinancovány, tím více jsou nezávislé. Samofinancování má výhodu flexibility – když jsou peníze získané vlastními prostředky, neexistují žádné předepsané struktury pro jejich využití. Další výhodou samofinancování je plynulejší tok financí do organizace a možnost plánovat i ovlivňovat tok příjmů lépe, než v případě získání dotace od státního nebo soukromého dárce. (Pelikánová, 2018)
- **Fundraising** – zahrnuje aktivní snahu získat externí zdroje, ať už finanční nebo jiné dary, know-how, informace nebo sdílení zkušeností. Cílem fundraisingu není pouze shromáždění peněz pro přežití organizace, ale především vytváření dlouhodobých vztahů založených na důvěře, které poskytují stabilitu. Fundraising hraje důležitou roli při přitahování nových členů, příznivců a přátel neziskové organizace, což spolu s PR, marketingem a lobbingem přispívá ke kvalitě interních a externích vztahů. Takový fundraising má přímý vliv na značku a dobré jméno organizace. (Pelikánová, 2018)

Podle Pelikánové (2018) existuje mnoho druhů, jak realizovat fundraising. Mezi ně patří individuální a firemní fundraising, fundraising od státních donátorů, nadace a nadační fondy a Evropská unie.

- **Neziskovost** – příjmy neziskových organizací musí být jasně definovány a využity pouze na účely, které souvisejí s plněním cílů neziskových organizací. Není povoleno využívat příjmy k obohacení vlastníků nebo členské základny. Pokud organizace provozuje hospodářskou činnost nebo podnikání, musí vytvořený zisk použít na hlavní činnost. Transparentnost příjmů je zajištěna například výročními nebo tiskovými zprávami. (Pelikánová, 2018)
- **Daňové úlevy** – jde se o úlevy na daních pro neziskové organizace a jejich donátory. Existují 3 základní daňové režimy pro toky finančních prostředků:

- **osvobození finančních toků neziskových organizací od daní** – osvobození určitých příjmů, osvobození od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH;
- **úlevy na daních neziskových organizací** – z vypočtené daně z příjmu se dá uplatnit snížení daňové povinnosti;
- **úlevy na daních donátorům** – přispěvatelé si mohou uplatnit výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo jako odčitatelnou položku. (Pelikánová, 2018)

2.1.2 Finanční zdroje

Financování činnosti nestátních neziskových organizací se liší v závislosti na jejich charakteru. Každá organizace má stanoveno vnitřními pravidly nebo přímo legislativou, jakým způsobem získávat zdroje na financování svých aktivit. Finanční zdroje jsou rozděleny do tří skupin: vlastní, cizí a potenciální zdroje. (Stejskal et al., 2012)

Vlastní zdroje, které jsou také označovány jako samofinancování, se liší v závislosti na druhu neziskové organizace. Patří sem například členské příspěvky, příjmy z hlavní a hospodářské činnosti a příjmy z podnikání. (Pelikánová, 2018)

- **Členské příspěvky** – některé neziskové organizace vyžadují od svých členů povinné roční platby členských příspěvků, závisí to na specifikách jejich stanov nebo statutu. O výši příspěvku rozhoduje obvykle příslušný orgán organizace. (Stejskal et al., 2012)

Podle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., § 18a odstavec 2 jsou členské příspěvky předmětem daně. Následný paragraf 19 odstavec 1 písmeno a) od daně z příjmu osvobozuje členské příspěvky podle stanov přijaté spolkem, který není organizací zaměstnavatelů, nebo evropskou politickou nadací. (Pelikánová, 2018)

- **Příjmy z hlavních činností** – zisková činnost spojená s pořádáním akcí a realizací projektů. (Pelikánová, 2018)
- **Příjmy z hospodářských činností** – neziskové organizace disponují různorodým majetkem, který lze využít k získání dalších finančních prostředků mimo plnění hlavního účelu organizace. K tomuto účelu mohou být využity pronájmy pozemků, sportovišť, ploch, vybavení, kluboven nebo domů jiným organizacím. (Stejskal et al., 2012)

Mezi další často využívané formy patří například spolupráce s podnikateli při pořádání společenských akcí, nabízení reklamních možností či propůjčení jména organizace za účelem zvýšení prodeje výrobků a zisku. (Pelikánová, 2018)

- **Podnikání** – z účetního pohledu patří pod předchozí bod, příjem z hospodářských činností, ale definují ho zde samostatně. Podnikání definuje zákon č. 89/2012 Sb. podle podnikatele jako osoby podnikající v § 420 odstavci 1 následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Cizí zdroje financování pro nestátní neziskové organizace představují prostředky, které lze získat na určitou dobu a po uplynutí této doby musí být vráceny. Tyto zdroje mohou být poskytnuty například bankami. Avšak nevýhodou tohoto způsobu financování jsou úroky, které organizace musí splatit. (Stejskal et al., 2012)

Potenciální zdroje jsou nenárokové zdroje, které mohou neziskové organizace získat na základě žádosti nebo projektů od veřejných institucí, podnikatelských subjektů nebo jednotlivců. Peníze musí být použity na schválený účel a určené druhy nákladů. Pokud podpora nepokrývá celou část nákladů projektu nebo akce, musí se nezisková organizace podílet na nákladech určitou částí. Po dokončení projektu musí být poskytovatel informován, obvykle vyúčtováním a poskytnutím zprávy o využití finančních prostředků. (Pelikánová, 2018)

Na Stejskala et al., (2012) navazuje Šedivý a Medlíková (2017) spolu s Pelikánovou (2018) a společně uvádí, které zdroje do této skupiny patří:

- **Jednotlivci – individuální dárci:** jsou motivováni emocemi a často finančně podporují projekty, které k nim osobně promlouvají, aniž by očekávali něco na oplátku. Obvykle poskytují finanční prostředky na krátkodobé období, což organizacím pomáhá řešit urgentní potřeby nebo rozjet nové projekty. Jsou otevření podpoře různých forem pomoci, od lokálních akcí po globální kampaně, a osobní přístup nebo doporučení může výrazně zvýšit jejich ochotu přispět. Efektivní komunikace a budování vztahů s dárci mohou v některých případech vést k jejich dlouhodobé podpoře, což znamená stabilnější zdroj financí pro organizaci. (Šedivý a Medlíková, 2017)

Členové organizace, dobrovolníci a další zúčastněné osoby se podílejí na podpoře jako individuální dárci, přičemž jejich příspěvek zahrnuje finanční dary, nabídku svých znalostí a ochotu pomáhat ostatním. (Pelikánová, 2018)

- **Firemní dárci – podniky a korporace:** zahrnuje příspěvky od podniků a korporací, které jsou obvykle řízeny jejich podnikatelskými cíli. Tato forma dárcovství se může lišit, sahající od čistě filantropických gest až po sponzorství spojené s marketingovými záměry. Firmy se často zaměřují na podporu témat, která jsou veřejně přijatelná a nevyvolávají kontroverze, což jim zajišťuje bezpečný obraz v očích veřejnosti. Typicky se angažují v krátkodobějších partnerstvích, obvykle na dobu do tří let. Rozhodovací proces o tom, které projekty budou podpořeny, závisí na rozhodnutí jedné klíčové osoby nebo malé skupiny lidí uvnitř firmy. (Šedivý a Medlíková, 2017)
- **Veřejné zdroje (EU, OSN, evropské statutární a samosprávné zdroje a státem řízené instituce, kraje):** vyznačuje se vysokou mírou byrokracie a přísnými pravidly. Tyto zdroje mohou nabídnout široké spektrum financování, včetně podpory méně populárních témat. Příprava žádostí je komplexní záležitostí a financování je zpravidla poskytováno až po dokončení projektu, s požadavkem na předložení pozitivních výsledků. Projekty jsou obvykle financovány na rok, je však možné poskytnutí dotace i na více let. (Šedivý a Medlíková, 2017)

EU – peníze na projekty se dají získat dvěma způsoby: buď z velkých fondů určených pro celé oblasti, což jsou takzvané regionální programy, nebo z menších programů, které nabízejí různé organizace nebo úřady. To umožňuje organizacím najít vhodný zdroj financí podle typu a místa svého projektu. (Pelikánová, 2018)

Dotace ze státního rozpočtu (přímé) – jde o přímé získávání finančních prostředků mezi poskytovatelem a příjemcem, bez dalších institucí nebo orgánů, například dotace od Ministerstva kultury a Ministerstva životního prostředí. Výběrová řízení se konají jednou ročně, a to na základě specifických zákonů, usnesení či nařízení vlády ČR nebo vyhlášek ministerstev. . (Pelikánová, 2018)

Dotace ze státního rozpočtu (nepřímé) – finanční prostředky jsou určeny nestátním neziskovým organizacím s organizačními jednotkami, které podají žádost na ústředí. Ústředí poté žádost zpracuje a podá ji na ministerstvo. Po přidělení finanční podpory z ministerstva, ji ústředí rozdělí mezi jednotlivé žadatele. (Pelikánová, 2018)

Příspěvky z rozpočtu územních samospráv – pro neziskové organizace je dobré sledovat weby krajů a měst pro grantové programy a nezapomínat i na malé obce, které mohou pomoci, pokud se s nimi neziskovky spojí osobně. Dělení zkušeností s ostatními neziskovkami o tom, jak získat financování, může také hodně pomoci. (Pelikánová, 2018)

- **Nadace a nadační fondy:** přispívají výhradně finančními prostředky z privátních zdrojů a mají plnou autonomii ve výběru projektů, které chtějí podpořit. Aby projekt získal podporu, musí odpovídat jejich prioritám. Tyto instituce se zaměřují na řešení konkrétních problémů a mohou poskytovat financování až na pět let. Očekávají minimální protislužby, hlavně upřímné zprávy o využití prostředků a důkazy o tom, že jejich příspěvek má reálný dopad. (Šedivý a Medlíková, 2017)

Nadace a nadační fondy jsou vytvořeny k podpoře určitých aktivit, které žádající neziskové organizace předkládají v projektech. Tyto organizace musí předložit projekt s písemnou žádostí pro posouzení. Neziskové organizace, které mohou nabídnout protihodnotu, mají větší šanci na úspěch. Je důležité najít vhodné téma, které spojuje neziskovou organizaci se zaměřením nadace. (Pelikánová, 2018)

3 SPOLEK

Podle § 214 odst. 1, zákona č. 89/2012 Sb. je možné vytvořit spolek jako dobrovolný svazek členů, pokud alespoň tři osoby sdílejí společný zájem a chtějí ho naplnit. Takový spolek je samosprávný a jeho členové se mohou spolčovat za účelem dosažení společného cíle.

Členové spolku mohou být fyzické i právnické osoby, nebo jejich kombinace. Členové neručí za dluhy spolku. Spolek může být veřejně prospěšný nebo vzájemně prospěšný, není tedy nutné, aby spolek sloužil k uspokojování potřeb celé veřejnosti, ale právě svých členů. (Krechovská et al., 2018)

Podle § 216 zákona č. 89/2012 Sb. musí mít každý spolek v názvu slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, ale pro účely zkrácení názvu se užívá zkratka „z. s.“.

Spolek se dá podle zákona **založit** dvěma způsoby. U prvního způsobu musí členové spolku sepsat stanovy a shodnout se na jejich obsahu. Tyto stanovy se pak uloží v sídle spolku. Druhým způsobem je svolání ustavující členské schůze, kde se stanovy přijmou. Spolek **vzniká** dnem zapsání do spolkového rejstříku. (Jošt, 2019)

Stanovy jsou základním dokumentem pro právní život spolku a musí být v písemné formě. Podle § 218 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku, musí stanovy obsahovat minimálně tyto položky:

- název a sídlo spolku;
- účel spolku;
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat;
- určení statutárního orgánu. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Spolek může **zaniknout** dobrovolně nebo nuceně, a to pomocí uplatnění dvoufázového systému: zrušení a zánik. Mezi **zrušení** a **zánik** se někdy aplikuje i třetí fáze – **likvidace**. (Pelikánová, 2018)

- **Dobrovolné zrušení** – spolek se dá zrušit dobrovolně na základě rozhodnutí členů nejvyššího orgánu. Jeho postup je uveden většinou ve stanovách spolku. Pokud ne, aplikují se obecná ustanovení pro zrušení právnických osob. Spolek je zrušen dnem akceptace rozhodnutí příslušného orgánu. Méně častý dobrovolný způsob zrušení je

uplynutí doby, na kterou byl spolek založen, případně naplnění účelu spolku. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

- **Nucené zrušení** – spolek je nuceně zrušen, pokud poruší jeho zákonné povinnosti. Zrušení může nastat v případě návrhu na zrušení, který podává osoba, která na tom má oprávněný zájem, nebo i bez návrhu (z moci úřední). Osobou může být například člen spolku, člen orgánu spolku, nebo i osoba mimo spolek. Dále může zrušení nastat na základě vlastní iniciativy soudem, pokud se dozví o porušení zákonných povinností spolku. Důležitá podmínka pro zrušení spolku je předcházející upozornění soudem a fakt, že soud v tomto jednání pokračuje. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)
- **Likvidace** – při likvidaci má likvidátor za úkol podat návrh na výmaz spolku ze spolkového rejstříku do 30 dnů od skončení likvidace. Pokud se tak nestane, návrh podá statutární orgán ihned poté, kdy došlo ke skutečnosti vedoucí k zániku spolku. Likvidátor nakládá s likvidačním zůstatkem dle stanov. (Pelikánová, 2018)
Soud může podle § 268 zákona č. 89/2012 Sb. zrušit spolek s likvidací na žádost osoby, která na tom má legitimní zájem, nebo i bez návrhu, pokud spolek porušuje:
 - § 145 zákona č. 89/2012 Sb. a vyvíjí zakázanou činnost;
 - § 217 zákona č. 89/2012 Sb. a vyvíjí činnost v rozporu s hlavní a hospodářskou činností spolku uvedené ve stanovách;
 - práva třetích stran tím, že je nutí k členství, účasti nebo podpoře spolku;
 - práva svých členů tím, že jim brání vystoupit ze spolku. (§ 268 zákona č. 89/2012 Sb.)
- **Zánik** – je stav, kdy právnická osoba přijde o svůj status, přestává tedy být činitelem práva. Spolek zaniká dnem vymazáním ze spolkového rejstříku. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Členská základna, vycházející z práva na svobodu sdružování, je jedna ze základních zásad, které spolek odlišují od ostatních soukromoprávních právnických osob. **Členství** vzniká účastí při zakládání spolku, účastí na ustavující schůzi spolku, nebo akceptací přihlášky spolkem. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

O přijetí nových členů rozhoduje nejvyšší orgán spolku podle občanského zákoníku. Spolek může, ale nemusí vést seznam svých členů, který při případném souhlasu všech členů může

být zveřejněn. Členství může například zaniknout vystoupením ze spolku, nezaplacením členských příspěvků nebo vyloučením. (Pelikánová, 2018)

Práva členů se dělí do tří kategorií:

- Spolurozhodování – právo podílet se na rozhodování spolku, účast na členských schůzích, právo vyjadřovat se, podávat návrhy, hlasovat, volit nebo být volen do orgánů spolku;
- Uživací právo – majetkové právo (možnost používat předměty vlastněné spolkem);
- Ochranná práva – právo vystoupit ze spolku, žalovat spolek. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Povinnosti členů se dělí do dvou kategorií:

- Osobní – dodržování stanov, účast na činnosti při dosahování cílů spolku, loajalita a respekt k poslání spolku, omezení poškozovat pověst spolku;
- Majetkové – placení členských příspěvků (vychází ze stanov). (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

3.1 Orgány spolku

Podle § 243 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku orgány spolku zahrnují statutární orgán, nejvyšší orgán, kontrolní komisi, rozhodčí komisi a další orgány specifikované v stanovách. Tyto orgány mohou být pojmenovány jakýmkoli způsobem, pokud to nezbuzuje klamný dojem o jejich funkci.

- **Statutární orgán** – stanovy specifikují, zda bude statutárním orgánem kolektivní orgán (výbor) nebo individuální orgán (předseda). Pokud stanovy nestanoví jinak, nejvyšší orgán spolku volí a odvolává členy statutárního orgánu. (§ 244 zákona č. 89/2012 Sb.)

Statutární orgán zastupuje spolek ve všech záležitostech, pokud nejsou přiděleny orgánu jinému. Dále rozhoduje o vyloučení člena ze spolku, svolává členské schůze a zajišťuje vyhotovení zápisu z členské schůze. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

- **Nejvyšší orgán** – podle stanov bude specifikováno, který orgán je nejvyšším orgánem spolku. Obvykle do jeho pravomoci patří určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změně stanov, schválit hospodářské výsledky spolku,

posuzovat činnost dalších orgánů spolku a jejich členů a rozhodnout o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně. Pokud stanovy nedefinují jinak, nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. (§ 247 zákona č. 89/2012 Sb.)

Statutární orgán spolku musí nejméně jednou ročně svolat členskou schůzi k zasedání. Členskou schůzi může svolat alespoň třetina členů spolku nebo kontrolní orgán na základě podnětu. (§ 248 zákona č. 89/2012 Sb.)

Členská schůze může rozhodovat, když je přítomna většina členů spolku. Schůze může schválit rozhodnutí většinou hlasů těch, kteří jsou přítomni v době hlasování. Každý člen má právo na jeden hlas. (§ 252 zákona č. 89/2012 Sb.)

- **Kontrolní komise** – pokud stanovy spolku vytvoří kontrolní komisi, musí mít minimálně tři členy. Pokud stanovy nestanoví jinak, členy kontrolní komise volí a odvolává členská schůze. (§ 262 zákona č. 89/2012 Sb.)

Účelem kontrolní komise je dohlížet, jestli jsou všechny záležitosti spolku řádně vedeny a zda spolek vykonává svou činnost v souladu se stanovami a platnými právními předpisy, pokud stanovy neurčí jinak. Pokud kontrolní komise zjistí nedostatky, musí o nich informovat statutární orgán spolku a další orgány určené stanovami. (§ 263 zákona č. 89/2012 Sb.)

Pokud to stanovy umožňují, člen kontrolní komise má právo zkontrolovat dokumenty spolku a požadovat od zaměstnanců nebo členů jiných orgánů vysvětlení týkající se určitých záležitostí. (§ 264 zákona č. 89/2012 Sb.)

- **Rozhodčí komise** – pokud je rozhodčí komise vytvořena, rozhoduje o sporných záležitostech souvisejících se správou spolku v rozsahu stanoveném stanovami. Pokud stanovy nspecifikují působnost rozhodčí komise, rozhoduje o sporech mezi členem a spolkem týkajících se platby členských příspěvků a kontroluje rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku. (§ 265 zákona č. 89/2012 Sb.)

Pokud stanovy spolku neupravují jinak, rozhodčí komise musí být složena ze tří členů, kteří jsou voleni a odvoláváni na členské schůzi nebo shromáždění členů spolku. (§ 266 zákona č. 89/2012 Sb.)

4 HOSPODAŘENÍ SPOLKU

V následující kapitole se budu věnovat hospodaření spolku v rozdělení na hlavní a hospodářskou činnost společně s účetnictvím a daněmi spolku.

4.1 Hlavní činnost

„Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplnění je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže.“ (§ 217 zákona č.89/2012 Sb.)

Hlavní činností neziskové organizace jsou aktivity, pro které byla organizace založena. To zahrnuje soubor projektů, akcí a agend, které jsou zakotveny v zakladatelském právním jednání a slouží k naplnění účelu organizace. Zákon nepopisuje konkrétní předmět hlavní činnosti, proto záleží na zakladatelích, aby stanovili náplň činnosti s ohledem na charakter aktivit organizace. Existují však omezení v obecných ustanoveních o zakázaném účelu právnických osob vyjmenovaných v § 145 zákona č. 89/2012 Sb. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Podle § 145 zákona č. 89/2012 Sb. je zakázáno založit právnickou osobu, která má za účel porušení práva nebo dosažení nezákonného cíle, zejména pokud:

- zpochybňuje nebo omezuje práva osob na základě jejich národnosti, pohlaví, rasy, původu, politického nebo jiného přesvědčení, náboženského vyznání a sociálního postavení;
- podněcuje nenávist a nesnášenlivost;
- podporuje násilí;
- řídí orgán veřejné moci nebo vykonává veřejnou správu bez zákonného mandátu.

4.2 Hospodářská činnost

„Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku.“ (§ 217 zákona č.89/2012 Sb.)

Neziskovým organizacím, byla hospodářská činnost umožněna z důvodu nedostatečného financování státem. Tato činnost nesmí být hlavním důvodem založení spolku. Může být brána pouze jako doplňková k podpoře hlavní činnosti. Hospodářská činnost směřující

k zisku patří k nezbytné součásti financování spolků. Má být provozována za účelem získávání zdrojů pro vykonávání hlavní činnosti, nebo k zajištění podmínek pro naplnění účelu vzniku spolku. Zisk z hospodářské činnosti je určen pro podporu hlavní činnosti, nikoliv k obživě členů. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Spolek má možnost požádat o udělení živnostenského oprávnění k výkonu **podnikatelské činnosti**. Díky tomu může spolek získávat další příjmy. Spolek se v případě podnikání musí řídit podmínkami a požadavky stanovenými pro běžné ziskové subjekty. (Stejskal et al., 2012)

Jiná výdělečná činnost slouží jako sekundární zdroj příjmů pro podporu hlavní činnosti nebo k hospodárnému využití majetku spolku. Jedná se o činnosti, které nejsou podnikání, i přestože tvoří zisk. Příkladem je pronájem vlastního majetku, které není podnikáním. Majetek je pronajímán za předpokladu, že spolek ho využívá k naplnění jeho účelu a zároveň má ještě dostatečnou kapacitu na to ho pronajímat bez narušení fungování hlavní činnosti. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Sponzorství je v dnešní společnosti důležitou složkou. Toto spojení patří do marketingové komunikace, kdy se sponzor dostává do povědomí veřejnosti prostřednictvím sociálních, kulturních nebo sportovních akcí. Tímto způsobem se také dostává pozornosti určitého segmentu občanů, kteří mají o danou aktivitu zájem. Proto se dá říci, že sponzorství je často účinnější a levnější alternativou k reklamě a jiným nástrojům marketingové komunikace. (Nová a kol., 2016)

Základem sponzoringu je vztah mezi dvěma stranami, kde každá přináší nějakou hodnotu. Sponzor investuje své zdroje (což nemusí být vždy jen peníze) a v oplátku očekává od sponzorovaného subjektu, že mu poskytne reklamu a pomůže vytvořit dobré jméno pro jeho firmu. (Nová a kol., 2016)

Aby byla sportovní organizace úspěšná, musí mít pro svou cílovou skupinu význam. To vyžaduje, aby spotřebitelé znali organizaci, její nabídku a příznivě na ni reagovali. Budování této reakce se nazývá branding. Používání názvu značky, barev a dalších symbolů rozvíjí důvěru a loajalitu spotřebitelů, což vede ke zvýšení příjmů. (Hoye, 2022)

Branding a sponzoring jsou dva důležité pilíře sportovního marketingu, protože pomáhají generovat příjmy. Čím vyšší je hodnota značky díky brandingovým aktivitám a pozitivním asociacím, tím větší je pravděpodobnost většího počtu sponzorských smluv a vyšších částek zaplacených za tyto smlouvy. Kromě toho silný branding usnadňuje další důležité činnosti

generující příjmy, jako je prodej licencí a zboží; pokud je hodnota značky vysoká, spotřebitelé častěji utrácejí za oblečení a zboží spojené s touto značkou. Výrobci také mohou sportovnímu subjektu platit za právo používat jeho jméno a image. (Hoye, 2022)

Podstata **nepřímého podnikání** je účast spolku na podnikání jiné právnické osoby. V praxi to znamená, že spolek může být společníkem společnosti s ručením omezeným nebo akcionářem akciové společnosti. Výnosy z nepřímého podnikání musí být použity na podporu hlavní činnosti. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

4.3 Účetnictví a daně

Vyhláška č. 504/2002 Sb. je určena pro neziskové organizace, jejichž hlavní činností není podnikání, a vysvětluje, jak mají vést podvojně účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., včetně jeho nejnovějších doplnění a úprav. (Kryšková, 2022)

Paragraf 1 vyhlášky č. 504/2002 Sb. upravuje pravidla pro účetnictví jak v plném rozsahu, tak ve zjednodušeném. Definiuje postup sestavování účetní závěrky a správné uspořádání a označování položek majetku, dluhů a finančních výsledků. Dále specifikuje uspořádání nákladů, výnosů a výsledků hospodaření, a jak zařadit doplňující informace do přílohy účetní závěrky. Navíc stanovuje směrnou účtovou osnovu, účetní metody a postupy pro přechod mezi účetními režimy. Konečně, určuje postupy pro správu měny v účetnictví. (Pelikánová, 2018)

Dle § 2 se vyhláška č. 504/2002 Sb. týká těchto účetních jednotek:

- politické strany a politická hnutí;
- spolky podle občanského zákoníku;
- církve a náboženské společnosti;
- obecně prospěšné společnosti;
- zájmová sdružení právnických osob;
- nadace, nadační fondy a ústavy podle občanského zákoníku;
- společenství vlastníků jednotek podle občanského zákoníku;
- veřejné vysoké školy;
- jiné účetní jednotky, které nebyly založeny a zřízeny za účelem podnikání.

Daně z příjmů právnických osob jsou upraveny zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v jeho současném znění. Tento zákon také obsahuje ustanovení týkající se zdanění právnických subjektů, včetně §17 a následujících, která se zabývají zdaněním nevýdělečných organizací. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3, zákon o daních z příjmů používá termín "veřejně prospěšný poplatník" (§ 17a) pro označení neziskových institucí. (Kryšková, 2022)

Předmětem daně **jsou** příjmy vyplývající z veškeré činnosti a nakládání s majetkem. U veřejně prospěšných poplatníků jsou podle § 18a odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb., vždy předmětem daně příjmy z reklamy, členského příspěvku, úroků a nájemného s výjimkou nájmu státního majetku. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Příjmy, které **nejsou** u veřejně prospěšných poplatníků **předmětem** daně, jsou stanoveny v § 18a odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb. Patří sem:

- Příjmy z nepodnikatelské činnosti, pokud náklady převyšují příjmy.
- Dotace, příspěvky nebo jiné platby z veřejných rozpočtů.
- Podpora z Vinařského fondu.
- Výnosy daní, poplatků nebo jiných platidel pro obec nebo kraj.
- Úplaty, které připadají do státního rozpočtu (například nájmy a prodej státního majetku).
- Příjmy z bezúplatného získání majetku podle zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi. (Kryšková, 2022)

U veřejně prospěšných neboli zjednodušeně řečeno neziskových, poplatníků je v praxi mnoho daňových výjimek ohledně jejich příjmů. Některé příjmy nepodléhají dani, některé ano, a to buď plně nebo částečně. Někdy se příjmy zdaňují podmíněně, a existují i situace, kdy jsou příjmy daněny, ale mohou být osvobozeny od daně nebo zdaněny za zvláštní sazbu daně, podle § 36 zákona o daních z příjmů. (Krechovská et al., 2018)

Zákon o daních z příjmů v § 19 upravuje, které příjmy a související výdaje jsou **od daně osvobozeny**. Mezi ně patří:

- Členské příspěvky přijaté např. od spolků, které nejsou organizacemi zaměstnavatelů;

- Výnosy z kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony a příspěvky členů u registrovaných církví a náboženských společností.
- Výnosy nadace, která je veřejně prospěšným poplatníkem, z majetku vloženého do nadační jistiny a příjem z jeho prodeje, pokud je použit k určenému účelu.
- Úrokové příjmy z prostředků veřejné sbírky pořádané k určeným účelům podle ZDP. (Dobrozemský a Stejskal, 2016)

Základní výhodou pro veřejně prospěšné poplatníky je **ustanovení § 20 odst. 7 Zákona č. 586/1992 Sb.**, které jim umožňuje další snížení základu daně (již sníženého podle § 34). Tento odpočet činí 30 %, maximálně však 1 000 000 Kč. Pokud 30 % snížení činí méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, avšak maximálně do výše základu daně. Pro uplatnění této výhody je nezbytné, aby prostředky získané touto daňovou úsporou byly v následujícím zdaňovacím období použity na krytí nákladů prováděných nepodnikatelskou činností. (Kryšková, 2022)

Před snížením základu daně podle § 20 odst. 7 se nejprve snižuje základ daně podle § 34 zákona o daních z příjmů, kde jsou určeny položky, které lze odečíst od základu daně (například daňové ztráty). Podle § 20 odst. 7 organizace s daňovým základem vyšším než 300 000 Kč (resp. 1 000 000 Kč) podléhají dani z příjmů. Proto organizace s nižším daňovým základem než 300 000 (resp. 1 000 000 Kč) mohou pořádat kulturní, sportovní a jiné veřejné akce bez zdanění. Toto ustanovení pro ně prakticky znamená **úplné osvobození od daňové povinnosti**. (Kryšková, 2022)

5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Hospodaření organizace se dá analyzovat pomocí poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou považovány za nejoblíbenější metodu pro hodnocení finanční stability a výkonnosti firmy, a to hlavně z důvodu velmi rychlé zpětné vazby o finanční situaci organizace. Velmi podstatné pro poměrové ukazatele je, že dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow a sestavit tak velké množství ukazatelů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015; Knápková et al., 2017)

Podle Kaloudy (2019a) se poměrové ukazatele nejčastěji člení do pěti základních okruhů ukazatelů: zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita a finanční trh.

Kubíčková a Jindřichovská (2022) doplňují, že za jádro finanční analýzy se považují pouze ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Výpočet ukazatelů finančního trhu se vzhledem k zaměření práce nevyužije, jelikož spolky neobchodují s cennými papíry na kapitálových trzích.

5.1 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost se týká použití cizího kapitálu k financování aktiv. Ukazatele zadluženosti zohledňují dlouhodobou schopnost organizace plnit své závazky a poskytovat jistotu dlouhodobým věřitelům a vlastníkům, na rozdíl od ukazatelů likvidity a aktivity, které se zaměřují na krátkodobý, provozní cyklus organizace. (Pevná, 2021)

Podle Knápkové et al., (2017) lze pomocí ukazatelů zadluženosti identifikovat vyšší rizika, které organizace nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší je zadluženost organizace, tím vyšší riziko na sebe bere, neboť je povinna splácet své závazky nehledě na to, zda se jí momentálně daří.

Celková zadluženost – základní ukazatel zadluženosti, doporučená hodnota 30 až 60 % platí pro ziskové organizace. U neziskových organizací není konkrétní doporučení, ale je obecně doporučena hodnota nižší a výrazně závisí na schopnosti splácet úroky. (Knápková et al., 2017)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (1)$$

Míra zadluženosti – poměruje cizí a vlastní kapitál. Využívá se například při žádosti o nový úvěr, kdy podle něj banka rozhodne, zda úvěr poskytnout, či ne. U posuzování je proto

podstatný časový vývoj, jestli se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje. Dále ukazuje, jak moc by mohly být ohroženy nároky věřitelů. (Knápková et al., 2017)

$$\text{míra zadlužení} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Koeficient samofinancování – tento ukazatel indikuje, jak velký podíl vlastních zdrojů tvoří z celkových zdrojů (pasiv), a funguje jako dodatečný prvek k ukazateli celkové zadluženosti, kde je součet obou hodnot roven 1. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková pasiva}} \quad (3)$$

Ukazatel finanční páky – je to inverzní hodnota koeficientu samofinancování, která ukazuje, o kolikrát je celkový objem zdrojů vyšší než objem vlastního kapitálu. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Celková pasiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (4)$$

5.2 Ukazatele likvidity

Standardní tříprvkové schéma používané pro ukazatele likvidity je široce používáno po celém světě, ale je důležité si uvědomit, že doporučené hodnoty těchto ukazatelů jsou pouze „průměrem průměrů“ a nejsou specifické pro konkrétní odvětví nebo organizaci. Různé organizace mohou mít výrazně odlišné číselné hodnoty ukazatelů likvidity. Základní definice všech ukazatelů likvidity je stejná; a to porovnání toho, co organizace dluží, s tím, co může zaplatit. (Kalouda, 2019b)

Kubičková a Jindřichovská (2015) charakterizují likviditu jako finanční zdraví organizace, podrobněji jako schopnost organizace uhrazovat své závazky. V praxi rozlišujeme tři základní ukazatele likvidity:

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) – vyjadřuje schopnost organizace uhradit splatné závazky do jednoho roku, za prostředky k úhradě závazků jsou považovány oběžná aktiva. Doporučená hodnota, primárně pro ziskové organizace, je ve výši 1,5–2,5. Hodnoty překračující 4 mohou naznačit neefektivní řízení pracovního kapitálu. U neziskových organizací je nutné brát tyto hodnoty s rezervou. Obecně platí, že by běžná likvidita neměla být nižší než 1. Konkrétní úrovně jsou závislé na oboru činnosti organizace, případně finanční strategii managementu. (Kubičková a Jindřichovská, 2015)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) – vyjadřuje poměr peněžně-pohledávkového fondu a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou v literatuře opět uvedeny pro ziskové subjekty ve výši 0,5–1,5. Hodnota 1,0 vyznačuje mezní hodnotu, dosahovaná hodnota by tedy měla být vyšší než 1. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Peněžní likvidita (likvidita 1. stupně) – „nejpřísnější“ ukazatel likvidity. Má za úkol poměřit nejlikvidnější složky oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty jsou ve výši 0,2–0,5. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou důležité především pro organizace ziskové, tedy podniky. U neziskových organizací nemají zase takový význam, protože tady kritérium zisku nehraje zásadní roli. Zisk se nám objevuje pouze v hospodářské činnosti, rentabilitu má tedy smysl počítat pouze tehdy, kdy má organizace hospodářskou činnost.

Rentabilita neboli výnosnost investovaného kapitálu, je ukazatelem schopnosti generovat zisk s využitím investovaných finančních prostředků a vytvářet nové zdroje. V tržní ekonomice se jedná o klíčové kritérium pro alokaci kapitálu, protože měří, jak efektivně se kapitál využívá a kolik zisku se generuje na jednotku investovaného kapitálu. (Knápková et al., 2017)

Ukazatel nákladové rentability hospodářské činnosti – slouží jako míra efektivity, která porovnává, jaký je poměr mezi ziskem z hospodářských činností a souvisejícími náklady. Konkrétně se jedná o nákladovou rentabilitu, která je vyjádřena v procentech po vynásobení 100. Pokud hodnoty tohoto ukazatele opakovaně vykazují záporné výsledky v průběhu času, je rozumné zvážit ukončení daného ekonomického úsilí. (Krechovská et al., 2018)

$$r_{NH\check{c}} = \frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} \times 100 \quad (8)$$

Kde:

$r_{NH\check{c}}$ je rentabilita nákladů hospodářské činnosti

$VH_{H\check{c}}$ výsledek hospodaření hospodářské činnosti

$N_{H\check{c}}$ náklady hospodářské činnosti

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti – vyjadřuje procentuální úroveň, jakou zisk z hospodářské činnosti absorbuje ztrátu z hlavní činnosti. Výpočet tohoto ukazatele není relevantní, pokud hlavní činnost organizace nepřináší ztrátu nebo pokud hospodaření hlavní činnosti dosahuje nulového výsledku. (Krechovská et al., 2018)

$$Z'' = \frac{zisk_{H\check{c}}}{ztráta_{Hl.\check{c}}} \quad (9)$$

Kde:

Z'' je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti

Zisk $H\check{c}$ je zisk z hospodářské činnosti

Ztráta $Hl.\check{c}$ je ztráta z hlavní činnosti

5.4 Ukazatel autarkie

Autarkie je mírou soběstačnosti neziskové organizace, která lze vyhodnotit buď na základě příjmů a výdajů nebo na základě výnosů a nákladů. Měření autarkie hlavní činnosti na základě výnosů a nákladů poskytuje informaci o tom, do jaké míry je organizace schopna pokrýt své náklady prostřednictvím výnosů z hlavní činnosti. Ideální výsledek by byla hodnota 100 % a vyšší, ale záleží vždy na specifických charakteristikách činnosti a potřebách organizace. (Krechovská et al., 2018)

$$A_{HV-Hl.\check{c}} = \frac{V_{Hl.\check{c}}}{N_{Hl.\check{c}}} \quad (10)$$

Kde:

$A_{HV-Hl.\check{c}}$ je autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;

$V_{Hl.\check{c}}$ výnosy z hlavní činnosti;

$N_{Hl.\check{c}}$ náklady hlavní činnosti.

5.5 Další ukazatele

Mezi další ukazatele, které mohou být pro neziskový sektor prospěšné (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2018) patří:

$$\text{Podíl přijatých příspěvků na výnosech} = \frac{\text{Přijaté příspěvky}}{\text{Výnosy}} \quad (11)$$

$$\text{Podíl provozních dotací na celkových výnosech} = \frac{\text{Provozní dotace}}{\text{Výnosy}} \quad (12)$$

$$\text{Podíl výnosů z hl. činnosti na celk. výnosech} = \frac{\text{Výnosy z hl. činnosti}}{\text{Výnosy celkem}} \quad (13)$$

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 TENISOVÝ KLUB ZLÍN, Z.S.

V praktické části bakalářské práce se zaměřím na analýzu hospodaření Tenisového klubu Zlín, z.s.

6.1 Charakteristika spolku

Tenisový klub Zlín je zapsaný spolek, který provozuje závodní a rekreační tenis. Nabízí různé tenisové programy a aktivity pro hráče všech úrovní, od začátečníků až po pokročilé. Pořádá společenské akce pro členy a sponzory klubu. Tenisové zázemí je dobře vybaveno 12 antukovými venkovními kurty, 4 kurty s umělým trávnickem, 1 betonovým venkovním kurtem, 4 antukovými kurty v nafukovací hale a 4 kobercovými kurty v pevné hale. Kromě toho klub organizuje a účastní se celostátních tenisových turnajů.

6.1.1 Historie

Tenisový klub byl zřízen v roce 1923 a jeho počáteční popularita byla podpořena exhibičními zápasy bratří Karla a Aloise Koželuhových. Klub se v roce 1930 oficiálně zaregistroval pod jménem LTC Baťa, aby se zúčastnil župního přeboru druhé třídy. Ve stejném roce také dokončil výstavbu sedmi tenisových dvorců, včetně dvou s osvětlením, umístěných v areálu u Elektrárny.

Během 80. let prošel klub obtížným obdobím s likvidací areálů na Letné a u Elektrárny, které zahrnovaly třináct dvorců. Zásahu na nalezení nového domova pro zlínský tenis měl místopředseda klubu Červinka, jenž hrál klíčovou roli při budování nového areálu na Vršavě. Dlouholetá absence tenisové haly, která způsobovala odchod mladých hráčů do jiných měst jako do Prostějova, Přerova, Ostravy či Brna, byla vyřešena v roce 1997 stavbou moderní tenisové haly.

V roce 2001 byla přistavěna další tenisová hala a v roce 2017 byla otevřena přetlaková nafukovací hala, poskytující pohodlné prostředí pro závodní i rekreační hráče během zimní sezóny. Aktuálně klub disponuje osmi krytými dvorci, což mu zajišťuje adekvátní zázemí pro tenisovou činnost.

Nejúspěšnějším odchovancem klubu je Jiří Novák, který se na počátku 21. století vyšplhal mezi světovou tenisovou elitu, dosáhl až na 5. místo světového žebříčku ATP v říjnu 2002. Úspěšnou klubovou odchovankyní je také Renáta Voráčová z Hvozdné, která se specializuje

na čtyřhry. Mezi její největší úspěchy patří 74. místo ve dvouhře v říjnu 2010 a 29. místo ve čtyřhře v srpnu 2017 na žebříčku WTA.

V roce 2022 byla založena Krajská tenisová akademie Zlínského kraje při TK Zlín pod vedením předsedy klubu Mgr. Jana Macharáčka, s cílem vyhledávat a trénovat mladé talentované hráče z regionu. Akademie momentálně zahrnuje 60 dětí do 18 let z nejlepších klubů v kraji, přičemž většina z nich jsou právě hráči TK Zlín. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)

6.1.2 Členská základna

Celkový počet členů tenisového klubu se pohybuje okolo 400. Z toho 200 představují děti do 18 let, kterým členství vzniká registrací k závodnímu tenisu právě za Tenisový klub Zlín z.s. Zbytek tvoří trenéři, závodní hráči nad 18 let a rekreační hráči, kteří o členství požádají, výkonný výbor je schválí, zaplatí členský příspěvek a pak se stávají členy klubu.

V rozmezí let 2020 až 2022 klub disponoval osmi hlavními trenéry, což je počet, který zůstává konstantní i v dalších letech, odpovídající kapacitě dvorců klubu. V případě potřeby jsou hlavním trenérům nápomocni závodní hráči klubu s trenérskými zkouškami třetí třídy. Počet těchto pomocných trenérů byl v letech 2020 a 2021 čtyři, avšak v roce 2022 se zvýšil na sedm díky úspěšnému absolvování trenérských zkoušek dalšími třemi závodními hráči. Klub nezaměstnává trenéry na plný úvazek, ale každý hlavní trenér má svou vlastní živnost s výjimkou pomocných trenérů, kteří mohou být v případě potřeby najati na dohodu o pracovní činnosti, často pro asistenci na letních příměstských táborech pro děti.

Dominantní část členské základny tvoří závodní hráči, rozčlenění do věkových kategorií od mini tenisu (6-7 let), baby tenisu (8-9 let), mladšího žactva (10-12 let), staršího žactva (13-14 let), dorostu (15-18 let) po dospělé (nad 18 let). Mezi lety 2020 a 2022 byl zaznamenán postupný nárůst v kategoriích mini tenisu, baby tenisu a mladšího žactva, zatímco počet členů v kategoriích staršího žactva a vyšších zůstal nezměněn, neboť starší hráči jen zřídka přecházejí do jiných klubů než těch, ve kterých začali v dětství.

Rekreační hráči, patřící do věkového rozpětí 40-75 let, představují po závodních hráčích druhou největší část členské základny klubu. Lze tedy konstatovat, že klub zaznamenal v daném období nárůst mladších členů, což vedlo k jeho celkovému růstu, trend, který pokračuje i v současnosti. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)

6.1.3 Účel

Podle stanov jsou účely spolku:

- organizace, řízení a zajišťování závodního tenisu;
- organizace, rozvoj a zajištění rekreačního tenisu;
- budování, provoz a údržba sportovních a jiných zařízení, která vlastní nebo užívá;
- hájení zájmů svých členů;
- k podpoře základního účelu provozování hospodářské činnosti. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

6.1.4 Členství

Členem spolku se stává osoba, která byla přijata výborem spolku a platí členské příspěvky nebo pokud se zaregistruje k závodnímu tenisu spolku. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Mezi **práva členů** patří:

- účastnit se sportovní, kulturní a společenské činnosti spolku;
- být informován o činnosti spolku;
- uplatňovat své názory a předkládat podněty k činnosti spolku;
- účastnit se jednání orgánů spolku;
- podílet se na řízení spolku;
- účastnit se jednání valné hromady a hlasovat o jejích rozhodnutích;
- po dosažení 18 let volit a být volen do všech orgánů spolku za podmínek stanov. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Členové spolku mají následující **povinnosti**:

- dodržovat stanovy a ostatní vnitřní předpisy spolku;
- dodržovat základní normy sportovního chování;
- řádně a včas platit členské příspěvky;
- řádně plnit funkce a úkoly, do kterých byl člen zvolen, nebo kterými byl pověřen. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

6.1.5 Orgány

Orgány Tenisového klubu jsou:

- členská schůze;
- výbor;
- předseda;
- kontrolní komise. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku. Je složena ze všech členů starších 18 let. Svolává ji výbor nejméně jednou ročně zveřejněním pozvánky na webových stránkách spolku a zasláním na e-mail nebo poštovní adresu, nejméně 30 dní předem. Pozvánka musí obsahovat místo, čas konání a program jednání schůze. Výbor je povinen svolat členskou schůzi na žádost nejméně 1/3 členů nebo z podnětu kontrolní komise. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Členská schůze zejména:

- rozhoduje o zrušení spolku;
- rozhoduje o změně stanov, názvu a symboliky spolku;
- volí a odvolává členy výboru a kontrolní komise;
- schvaluje výsledek hospodaření, výši a splatnost členských příspěvků;
- schvaluje právní úkony o nakládání s nemovitým majetkem a finančním majetkem převyšující hodnotu 1 mil. Kč. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Členská schůze je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny členů spolku. Ze zasedání členské schůze se pořídí zápis se základními údaji jako kdo zasedání svolal, kdy se konalo, kdo mu předsedal a jaká byla přijata usnesení. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Výbor je kolektivní statutární orgán spolku. Zabezpečuje plnění hlavní a hospodářské činnosti. Má pět členů s funkční období čtyř let. Výbor volí a případně odvolává předsedu, který za spolek jedná navenek. Výbor je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. Rozhoduje přítomná nadpoloviční většina členů. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Výbor zejména:

- zabezpečuje plnění usnesení a rozhodnutí členské schůze;
- organizuje a řídí činnost spolku, odpovídá za jeho hospodaření;
- schvaluje a vydává vnitřní předpisy spolku;
- dbá o hospodárné využívání a o údržbu majetku spolku;
- rozhoduje o vyloučení člena za podmínek stanov. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Předseda jedná jménem výboru v souladu se zájmy spolku, rozhodnutím výboru a členské schůze. Pokud předseda za spolek jednat nemůže, nahradí ho současně dva členové výboru. K právním úkonům nad 300 000 Kč je potřeba podpis předsedy a libovolného člena výboru. Funkční období předsedy se stejné jako funkční období výboru. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Kontrolní komise dohlíží na řádné vedení záležitostí spolku a zda spolek vykonává činnosti v souladu s právními předpisy a stanovami. Má tři členy s funkčním obdobím čtyř let. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

Kontrolní komise zejména:

- kontroluje hospodaření spolku;
- kontroluje výkon působnosti výrobu a předsedy;
- kontroluje dodržování stanov spolku. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

6.1.6 Majetek a hospodaření

Zdrojem majetku spolku jsou zejména:

- členské příspěvky;
- příjmy z hospodářské činnosti provozované k podpoře hlavní činnosti;
- příjmy dosahované v souvislosti s hlavní činností, zejména provozem sportovních zařízení a organizací sportovních činností;
- příspěvky a dotace ze státního rozpočtu a od orgánů státní správy či sportovních svazů;
- dary. (stanovy Tenisového klubu Zlín z.s., 2019)

7 HOSPODAŘENÍ SPOLKU

Účetnictví spolku je zpracováváno externí firmou. Jednatel spolku jednou za měsíc dodá prvotní účetní doklady do účetní kanceláře, kde následně proběhne jejich zpracování dle vyhlášky č. 504/2002 Sb., podle které účtují právě nestátní neziskové organizace. Vzhledem k tomu, že zapsaný spolek je právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku, musí vést dle zákona č. 563/1991 Sb. účetnictví, a proto v jeho rámci rozlišuje jednotlivé agendy: dodavatelské faktury, odběratelské faktury, pokladnu, banku a interní doklady. Externí firma každoročně sestaví účetní závěrku, kterou předkládá ke schválení členské schůzi.

Tenisový klub Zlín z.s., jakožto veřejně prospěšný poplatník, může využít daňové výhody podle § 20 odst. 7 Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a snížit základ daně o 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč. Prostředky, které spolek získá touto úsporou na dani z příjmu musí následně v dalším zdaňovacím období využít k pokrytí nákladů souvisejících s nepodnikatelskou činností. Pokud 30% snížení činí méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně.

Účetnictví Tenisového klubu Zlín z.s. je rozděleno na dvě střediska, hlavní a hospodářské. V rámci hlavního střediska jsou účtovány náklady a výnosy týkající se činností, pro které byl spolek založen. Naopak v rámci hospodářského střediska jsou účtovány náklady a výnosy týkající se činností, které s aktivitami spolku souvisí, ale splňují definici podnikání.

Mezi **příjmy** Tenisového klubu Zlín patří:

- členské příspěvky;
- prodej tenisového zboží;
- poplatky za pronájem tenisových kurtů;
- poplatky ze startovného na organizovaných turnajích;
- poplatky za trenérské zkoušky;
- příjmy z pronájmu reklamních ploch;
- příjmy z poskytnuté propagace na webových stránkách a Facebooku;
- sponzorství turnajů;
- ostatní dary;
- dotace MŠMT;

- dotace od Národní sportovní agentury;
- dotace od Zlínského kraje;
- dotace od Magistrátu města Zlín. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)

Mezi **výdaje** Tenisového klubu Zlín patří:

- mzdové náklady pomocných trenérů, správců a zaměstnanců;
- materiál na provoz tenisových kurtů – antuka, umělá tráva, beton;
- náklady na provoz tenisových kurtů a haly – voda, elektřina, plyn, údržba, úklid;
- náklady na vybavení – tenisové rakety, míče, osvětlení kurtů;
- náklady na marketing a reklamu;
- ostatní náklady – pojištění, daňové poplatky, účetní služby. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)

7.1 Hlavní činnost

Hlavní činností Tenisového klubu Zlín je poskytování služeb spojených s tenisem svým členům. Klub pronajímá tenisové dvorce, provozuje tréninky pro hráče, organizuje tenisové turnaje a pořádá školení pro začínající trenéry. Klub generuje příjmy ze členských příspěvků a plateb za jednotlivé služby.

Hlavní činnosti Tenisového klubu Zlín jsou:

- **Trenérské zkoušky 3. třídy** – na základě pověření Českého tenisového svazu realizují školení trenérů 3. třídy (nejnižší úroveň) jednotlivé regionální oblastní svazy. Pro jihomoravský kraj ho organizuje právě Tenisový klub Zlín z.s. Školení se skládá z teoretické a praktické části.
 - Teoretická část probíhá formou dvou víkendových bloků od pátku do neděle. Mezi hlavní témata teoretické části patří: psychologické aspekty tréninku dětí a mládeže, práce s dětmi, práce s rodiči a zodpovědnost trenéra za výchovu a vzdělávání dětí, první pomoc při sportovním zranění a prevence úrazů, technika tenisových úderů, kondiční příprava a technika správného stravování. Tato témata jsou postupně probírána na jednotlivých přednáškách trenéry 1. a 2. třídy a odborníky z praxe. Na konci teoretické části musí uchazeči splnit závěrečný písemný test.

- Praktická část probíhá přímo na tenisových kurtech klubu. Jednotlivým uchazečům jsou názorně demonstrovány jednotlivé tenisové i kondiční tréninky. Tenisové tréninky jsou zaměřeny na zdokonalení určitého úderu. Kondiční příprava je sestavena podle specifického pohybu tenisových hráčů. Na konci praktické části musí uchazeči splnit závěrečnou praktickou zkoušku, kde si vylosují určité téma tréninku a na základě tohoto tématu vymyslí a následně předvedou tenisový trénink.
- **Tenisové turnaje pro závodní hráče** – Tenisový klub Zlín z.s. pořádá tenisové turnaje pro závodní hráče z celé České republiky. Tyto turnaje jsou rozděleny podle věku hráčů a třídy turnaje.
 - Podle věku se dělí na mini tenis (6-7 let), baby tenis (8-9 let), mladší žáci (10-12 let), starší žáci (13-14 let), dorost (15-18 let) a dospělí (nad 18 let).
 - Podle třídy se dělí na Mistrovství České republiky, A, B, C a D. Jednotlivé třídy se určují na základě součtu bodového hodnocení osmi nejlépe umístěných hráčů v žebříčku.
- **Soutěže družstev** – Tenisový klub Zlín z.s. každoročně sestavuje týmy družstev závodních hráčů rozdělených podle úrovně soutěže a věkové kategorie. Jednotlivé týmy se skládají ze čtyř chlapců a dvou dívek. V sezóně se odehraje celkem 7 zápasů, kdy klub vždy střídavě se soupeřem hostí tyto zápasy.
 - Dospělí A – II. Liga, Dospělí B – I. třída
 - Dorost A – I. liga, Dorost B – II. Třída, Dorost C – III. třída
 - Starší žactvo C – II. Třída, starší žactvo A – I. liga, starší žactvo B – I. třída, starší žactvo D – 4+0 (4 hráči nezávisle na pohlaví – pro začínající hráče)
 - Mladší žactvo A – I. liga, mladší žactvo B – I. třída, mladší žactvo C – 4+0, mladší žactvo D – 4+0
 - Baby tenis A,B,C – Memoriál Zdeňka Kocmana
 - Minitenis A – Memoriál Zdeňka Kocmana. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)
- **Tréninky pro hráče** – klub svým závodním hráčům pořádá tréninky pod vedením zkušených trenérů. Jsou pořádány individuálně nebo ve skupinách v závislosti na

výkonosti a preferenci hráčů. Klub nabízí tréninky pro různé věkové kategorie od mini tenistu až po dospělé. Tréninky jsou podle potřeb hráče zaměřeny na technické a taktické aspekty tenisu. Jejich struktura může být ve formě cvičení z koše, sparingové hry s dalším hráčem nebo simulace zápasů.

- **Provoz tenisových kurtů** – klub pro svých 400 členů provozuje 17 venkovních kurtů a 8 kurtů v hale. Klub využívá rezervační systém, který hráčům umožňuje rezervovat si svůj kurt na určitý čas předem. O provoz tenisových kurtů se starají správci klubu, kteří pravidelně kontrolují a upravují kvalitu.
 - Venkovní kurty se dělí na 12 antukových kurtů, 4 kurty s umělým trávničkem a 1 betonový kurt.
 - Kurty v hale se dělí na 4 antukové v nafukovací hale a 4 kobercové v pevné hale.
- **Kondiční soustředění** – klub pro své závodní hráče každoročně pořádá čtyřdenní kondiční soustředění v centru Pohoda v Sidonii v Bílých Karpatech, a to před zahájením sezóny. Kondiční soustředění mají na starosti trenéři klubu spolu s externími specialisty na kondiční přípravu, kteří tréninky zaměřují na zlepšení koordinace, rychlosti, síly a vytrvalosti. Tréninky jsou rozděleny na dopolední a odpolední bloky. V dopoledním bloku hráči trénují rychlost, sílu a koordinaci pohybů, zatímco v odpoledním se zaměřují výhradně na vytrvalost. Na konci každého dne probíhá kompenzační cvičení a strečink.
- **KTA** – Tenisový klub Zlín z.s., spolu s několika dalšími tenisovými kluby nedávno založil nový projekt s názvem KTA (Krajská tenisová akademie). KTA se věnuje rozvoji mladých tenistů a poskytuje svým členům trénink a školení na nejvyšší úrovni. Akademie nabízí komplexní tenisový program zahrnující individuální trénink, skupinový trénink, kondiční trénink, mentální trénink a sparingy. Trenérský personál KTA tvoří zkušení a kvalifikovaní trenéři ze všech dílčích klubů, kteří poskytují individuální tréninkové plány, aby pomohli každému hráči dosáhnout svého plného potenciálu. K zázemí akademie patří několik krytých i venkovních tenisových kurtů jednotlivých klubů. Celkově představuje KTA významný krok vpřed pro rozvoj tenisu v regionu a poskytuje mladým hráčům zdroje a podporu, kterou potřebují k tomu, aby se dále zlepšovali. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)

7.2 Hospodářská činnost

Kromě své hlavní činnosti se Tenisový klub Zlín z.s. věnuje několika dalším hospodářským činnostem. V rámci této činnosti klub nabízí prostory a zařízení k pronájmu externím firmám i jednotlivcům, například k pořádání firemních akcí nebo soukromých lekcí tenisu. Hospodářské činnosti zlepšují finanční stabilitu klubu.

Hospodářské činnosti Tenisového klubu Zlín z.s. jsou:

- **Poskytnutí soukromých lekcí s trenéry** – klub nabízí možnost pro nečleny klubu zaplatit si soukromou lekci s klubovým trenérem. V tomto případě platí nečlen klubu i kurt. Cena soukromých lekcí se odvíjí od délky tréninku. Soukromé lekce mohou být pořádány pro individuální hráče i skupiny.
- **Pronájem prostor** – klub pronajímá jednu ze svých budov pro možnost ubytování. Tuto možnost využívají i hostující hráči klubu, kteří cestují z daleka.
- **Firemní akce** – klub pronajímá své prostory pro různé společenské akce, firemní večírky, firemní turnaje, teambuildingové aktivity, firemní ligy, firemní školení nebo soukromé oslavy.
- **Pořádání turnajů pro členy a partnery klubu** – klub mimo turnaje pro závodní hráče pořádá i turnaje pro své členy a partnery, kteří dlouhodobě finančně podporují provoz klubu.
- **Pořádání privátních turnajů** – klub nabízí možnost pronájmu celého komplexu pro uspořádání turnaje privátní organizací.
- **Prodej tenisového zboží** – klub prodává tenisové zboží značky Völkl a tenisovou obuv značky Asics přímo v tenisovém areálu, kde navíc nabízí vyplétání a dovažování raket dle potřeby zákazníka.
- **Pronájem prostoru pro stravovací služby** – klub pronajímá prostory bufetu k zajištění stravovacích služeb svým členům a hostům. V areálu klubu se nachází celkem tři bufety. První bufet je v provozu v letní sezóně pro venkovní kurty a další dva jsou v provozu v rámci zimní sezóny uvnitř nafukovací a pevné haly.
- **Pronájem reklamních ploch** – sponzoring tvoří důležitou část příjmů pro podporu hlavní činnosti Tenisového klubu Zlín a zároveň poskytuje místním firmám

a organizacím možnost propagovat své výrobky nebo služby u cílové skupiny. Klub nabízí celkem 8 reklamních ploch k pronájmu pro partnery v okolí tenisového klubu:

- 32x cedule u vstupu do tenisového areálu Vršava – rozměr 60 x 40 cm, cena 12 000 Kč/rok;
- 2x billboard u vstupu do tenisového areálu Vršava – rozměr 490 x 240 cm, cena 20 000 Kč/rok;
- obvodový plot varianta č. 1 – rozměr 137 x 137 cm, cena 15 000 Kč/rok;
- obvodový plot varianta č. 2 – rozměr 276 x 137 cm, cena 15 000 Kč/rok;
- 11x billboard v tenisovém areálu Vršava – 490 x 240 cm, 20 000 Kč/rok;
- plachta na plot – 1 000 x 200 cm, cena 20 000 Kč/rok;
- 12 x billboard u Kauflandu Januštice – 510 x 240 cm, cena 40 000 Kč/rok;
- 8 x klip rám WC a šatny v tenisovém areálu Vršava – A4, cena 10 000 Kč/rok. (interní materiály Tenisového klubu Zlín z.s.)

Dále klub nabízí propagaci formou banneru na internetových stránkách klubu, reklamní kampaň na Facebooku, umístění loga sponzorů na dresech závodních hráčů klubu nebo propagaci na pořádaných akcích klubu.

8 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ

Analýza hospodaření Tenisového klubu Zlín je zpracována na základě účetních výkazů v letech 2020–2022, neboť účetní výkazy za rok 2023 nebyly spolkem poskytnuty. Mezi využití účetní výkazy patří rozvaha spolu s výkazem zisku a ztráty.

8.1 Aktiva

V následující tabulce (Tab. 1) je prezentován vývoj aktiv za období 2020–2022.

Tabulka 1 Aktiva TK Zlín (2020–2022)

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

AKTIVA (v celých tisících Kč)	2020	2021	2022
<i>Dlouhodobý majetek celkem</i>	9 258	7 895	9 977
DHM celkem	994	-317	1 790
- hmotné movité věci a jejich soubory	994	994	1 790
- nedokončený DHM	0	39	0
- poskytnuté zálohy na DHM	0	-1 350	0
DFM celkem	8 524	8 524	8 524
- ostatní DFM	8 524	8 524	8 524
Oprávký k DM celkem	260	312	337
- oprávký k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	260	312	337
<i>Krátkodobý majetek celkem</i>	303	1 617	324
Pohledávky celkem	158	973	0
- odběratelé	347	302	327
- poskytnuté provozní zálohy	0	860	-195
- ostatní pohledávky	-110	-110	-110
- jiné pohledávky	-79	-79	-22
KFM celkem	137	639	311
- peněžní prostředky v pokladně	4	82	67
- peněžní prostředky na účtech	133	557	244
Jiná aktiva celkem	8	5	13

- náklady příštích období	-7	-5	-13
- příjmy příštích období	15	10	26
AKTIVA CELKEM	9 561	9 512	10 301

Dlouhodobý majetek celkem měl roce 2020 hodnotu 9258 tis. Kč, v roce 2021 došlo k poklesu na 7895 tis. Kč a v roce 2022 se zvýšil na 9977 tis. Kč.

Dlouhodobý majetek celkem se člení na:

- **Dlouhodobý hmotný majetek celkem** dosahoval v roce 2020 hodnoty 994 tis. Kč. V roce 2021 byla hodnota dlouhodobého hmotného majetku negativní, -317 tis. Kč, což bylo způsobeno oprávkami. V roce 2022 se dlouhodobý hmotný majetek zvýšil na 1790 tis. Kč.

Pod dlouhodobý hmotný majetek patří:

- **Hmotné movité věci a jejich soubory:** tato položka obsahuje lavičky, empire pro rozhodčí a sportovní vybavení jako rakety, tenisové míčky a sítě. V roce 2020 i 2021 zůstala tato položka neměnná na 994 tis. Kč a v roce 2022 došlo k nárůstu na 1790 tis. Kč. Důvodem tohoto nárůstu bylo zařazení nového mini tenisového kurtu do majetku klubu.
 - **Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek:** pod tuto položku patří majetek spojený s výstavbou nového mini tenisového kurtu a odrazové stěny. V roce 2020 byla hodnota nula, výstavba začala v roce 2021, kdy se hodnota položky zvýšila na 39 tis. Kč. V roce 2022 byla investice dokončena a zařazena do hmotného majetku, hodnota se tedy vrátila na nulu.
 - **Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek:** zde patří záloha na výstavbu mini tenisového kurtu a odrazové stěny. Tato položka začala v roce 2020 na nule, v roce 2021 klesla do záporných čísel -1350 tis. Kč kdy klub zaplatil zálohu před zahájením prací na novém kurtu a stěně, v roce 2022 se opět vrátila na nulu.
- **Dlouhodobý finanční majetek celkem:** Tenisový klub Zlín z.s. má 48 % podíl na vlastnictví společnosti TENIS VRŠAVA s.r.o. Uvedená částka v letech 2020, 2021, 2022 je stejná, 8 524 tis. Kč, protože se hodnota tohoto podílu nemění.

- **Ostatní dlouhodobý finanční majetek:** se týká vlastnictví procentuálního podílu TENISU VRŠAVA s.r.o. V roce 2020, 2021 i 2022 byla hodnota 8 524 tis. Kč.
- **Oprávky k dlouhodobému majetku celkem:** odrážejí kumulativní odpisy dlouhodobého majetku za účetní období. V roce 2020 byla hodnota 260 tis. Kč, v roce 2021 se zvýšila na 312. tis. Kč, v roce 2022 se opět zvýšila na 337 tis. Kč.
 - **Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí:** tyto oprávky snižují hodnotu samostatných movitých věcí v důsledku jejich opotřebení, v případě klubu se jedná o opotřebení tenisových raket, míčků sítí a dalšího vybavení používaného během tréninku. Jejich hodnota se shoduje s opravkami k dlouhodobému majetku celkem.

Krátkodobý majetek celkem měl v roce 2020 hodnotu 303 tis. Kč, v roce 2021 došlo k výraznému nárůstu na 1617 tis. Kč, v roce 2022 se hodnota zpátky snížila na 324 tis. Kč.

Pod krátkodobý majetek celkem patří:

- **Pohledávky celkem:** zahrnují veškeré finanční nároky, které má klub vůči třetím stranám a očekává jejich splacení. V roce 2020 byla hodnota pohledávek 158 tis. Kč, v roce 2021 došlo ke zvýšení na 973 tis. Kč, v roce 2022 se pohledávky snížily až na nulu.
 - **Odběratelé:** odkazuje na skupinu subjektů nebo jednotlivců, kteří využívají služby nebo produkty klubu a jsou klubu povinni za to zaplatit. Jedná se například o členy klubu, návštěvníky, partnery a sponzory. V roce 2020 byla hodnota 347 tis. Kč, v roce 2021 došlo ke snížení na 302 tis. Kč, v roce 2022 naopak ke zvýšení na 327 tis. Kč.
 - **Poskytnuté provozní zálohy:** patří sem například zálohy na pořízení tenisových míčů a zálohy na údržbu kurtů. V roce 2020 byla hodnota poskytnutých provozních záloh na nule, v roce 2021 došlo ke zvýšení na 860 tis. Kč, v roce 2022 se hodnota dostala až do záporných hodnot na -195 tis. Kč.
 - **Ostatní pohledávky:** zahrnují různé jiné pohledávky, které nemusí být přímo spojené s provozními činnostmi klubu. V roce 2020, 2021 i 2022 byla tato položka v záporných hodnotách -110 tis. Kč.

- **Jiné pohledávky** obsahují pohledávky, které nejsou klasifikovány v předchozích kategoriích, jako jsou různé vratky nebo přeplatky. V roce 2020 a 2021 byla hodnota jiných pohledávek -79 tis. Kč, v roce 2022 pak -22 tis. Kč.
- **Krátkodobý finanční majetek celkem:** se skládá z peněžních prostředků v pokladně a peněžních prostředků na účtech. V roce 2020 byla hodnota 137 tis. Kč, v roce 2021 se zvýšila na 639 tis. Kč, v roce 2022 se snížila na 311 tis. Kč.
 - **Peněžní prostředky v pokladně** zastupují fyzickou hotovost, kterou klub drží v pokladně pro běžné transakce. V roce 2020 byla hodnota pokladny 4 tis. Kč, v roce 2021 se zvýšila na 82 tis. Kč, v roce 2022 se snížila na 67 tis. Kč.
 - **Peněžní prostředky na účtech** zahrnují prostředky na bankovních účtech, které jsou klubu k dispozici pro běžné operace. V roce 2020 byla hodnota 133 tis. Kč, v roce 2021 se zvýšila na 557 tis. Kč, v roce 2022 poklesla na 244 tis. Kč.
- **Jiná aktiva celkem** se skládají z nákladů a příjmů příštích období. V roce 2020 byla hodnota 8 tis. Kč, v roce 2021 došlo ke snížení na 5 tis. Kč, v roce 2022 došlo ke zvýšení na 13 tis. Kč.
 - **Náklady příštích období** představují výdaje, které byly učiněny, ale budou připsány do nákladů až v příštím účetním období. V roce 2020 byla jejich hodnota záporná -7 tis. Kč, v roce 2021 záporných -5 tis. Kč, v roce 2022 opět záporných -13 tis. Kč.
 - **Příjmy příštích období** jsou příjmy, které byly obdrženy, ale budou zaúčtovány jako výnosy až v následujících účetních obdobích. V roce 2020 byla jejich hodnota 15 tis. Kč, v roce 2021 se snížili na 10 tis. Kč, v roce 2022 pak zvýšily na 26 tis. Kč.

Aktiva celkem představují součet všech majetkových položek klubu. V roce 2020 činila aktiva 9561 tis. Kč, v roce 2021 došlo k mírnému snížení na 9512 tis. Kč, a v roce 2022 se aktiva zvýšila na 10301 tis. Kč.

Tabulka 2 Horizontální analýza aktiv
(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

AKTIVA (v celých tis. Kč)	2020/2021		2021/2022	
	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna
AKTIVA CELKEM	-49	-0,51 %	789	8,29 %
<i>Dlouhodobý majetek</i>	-1363	-14,72 %	2 082	26,37 %
DHM	-1311	-131,89 %	2 107	-664,67 %
DFM	0	0,00 %	0	0,00 %
Oprávky k DM	52	20,00 %	25	8,01 %
<i>Krátkodobý majetek</i>	1314	433,66 %	-1 293	-79,96 %
Pohledávky	815	515,82 %	-973	-100,00 %
KFM	502	366,42 %	-328	-51,33 %
Jiná aktiva	-3	-37,50 %	8	160,00 %

Aktiva celkem vykazují relativně malou absolutní a procentuální změnu, což signalizuje stabilitu celkové majetkové pozice klubu. Malý pokles mezi lety 2020 a 2021 o -0,51 % byl rychle obrácen v následujícím období s mírným růstem o 8,29 %.

Dlouhodobý majetek vykázal výrazný pokles o 14,72 % mezi lety 2020 a 2021, který byl následován mimořádným nárůstem o 26,37 % v roce 2022.

Značný pokles **dlouhodobého hmotného majetku** o 131,89 % mezi lety 2020 a 2021 lze vysvětlit vysokými oprávkami a zároveň zálohou na výstavbu nového mini tenisového kurtu, která byla zaúčtována jako negativní položka. Významný nárůst o 664,67 % v roce 2022 potvrzuje dokončení investičního projektu a začlenění mini tenisového kurtu do hmotného majetku.

Oprávky k dlouhodobému majetku ukázaly mírný, ale stálý nárůst, což koresponduje s postupným opotřebením majetku a jeho odpisováním v souladu s účetními zásadami.

Při pohledu **na krátkodobý majetek** je patrný výrazný nárůst o 433,66 % v roce 2021, který je však následován velkým poklesem o 79,96 % v roce 2022.

Tento vývoj odráží jak výrazné zvýšení **pohledávek** (především díky provozním zálohám) v roce 2021, tak jejich úplný odpis v následujícím roce.

Krátkodobý finanční majetek zaznamenal silný nárůst o 366,42 % v období 2020/2021, způsobený akumulací hotovosti a zvýšenými stavy na bankovních účtech, nicméně následující pokles o 51,33 % indikuje zvýšené výdaje nebo investice v dalším roce.

Výsledky této horizontální analýzy ukazují, že klub je schopen investovat do svého rozvoje a zároveň spravovat své krátkodobé finance tak, aby si zachoval likviditu. Vývoj dlouhodobého majetku ukazuje na významné investice do infrastruktury, což je pozitivním signálem pro potenciální rozvoj klubu.

Tabulka 3 Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

AKTIVA (v celých tis. Kč)	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
<i>Dlouhodobý majetek</i>	96,83 %	83,00 %	96,85 %
DHM	10,40 %	-3,33 %	17,38 %
DFM	89,15 %	89,61 %	82,75 %
Oprávkky k DM	2,72 %	3,28 %	3,27 %
<i>Krátkodobý majetek</i>	3,17 %	17,00 %	3,15 %
Pohledávky	1,65 %	10,23 %	0,00 %
KFM	1,43 %	6,72 %	3,02 %
Jiná aktiva	0,08 %	0,05 %	0,13 %

Dlouhodobý majetek zaznamenal pokles podílu na celkových aktivech z 96,83 % v roce 2020 na 83 % v roce 2021, což reflektuje pokles hodnoty dlouhodobého majetku, který byl zmíněn v předchozí komentované analýze. V roce 2022 se podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech zase zvýšil na 96,85 %, což ukazuje na významnou obnovu a rozšíření majetku, obzvláště v důsledku dokončení investice do nového tenisového kurtu.

Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2020 tvořil 10,40 % celkových aktiv, což se v roce 2021 snížilo na -3,33 %. V roce 2022 došlo k signifikantnímu nárůstu na 17,38 % celkových aktiv, což signalizuje dokončení výstavby a zařazení nových aktiv do hmotného majetku.

Dlouhodobý finanční majetek si udržuje vysoký podíl na celkových aktivech v letech 2020 a 2021. V roce 2022 došlo k mírnému poklesu na 82,75 %, což lze přisuzovat mírné diverzifikaci majetkového portfolia.

Oprávky k dlouhodobému majetku jsou relativně konstantní a jejich mírný nárůst je důsledkem přirozeného odpisování majetku.

Krátkodobý majetek vykazuje velkou volatilitu, když se jeho podíl na celkových aktivech zvýšil z 3,17 % v roce 2020 na 17 % v roce 2021, což odráží významný nárůst pohledávek v důsledku provozních záloh. V roce 2022 se podíl snížil na 3,15 %, indikující normalizaci této položky.

Pohledávky mají obzvláště výrazné procentuální zvýšení v roce 2021, kde tvoří 10,23 % celkových aktiv, ale v roce 2022 klesají na nulu, což značí úplné vymáhání či odpis pohledávek.

Krátkodobý finanční majetek vykazuje nárůst v roce 2021 a následné snížení v roce 2022 signalizující změny v likvidních zdrojích klubu.

Z těchto výsledků lze usuzovat, že klub udržuje výraznou koncentraci svého majetku v dlouhodobých formách, což je vhodné právě pro organizaci v podobě tenisového klubu, která chce hospodařit dlouhodobě stabilně a ke své činnosti tento typ majetku potřebuje.

8.2 Pasiva

Následující tabulka (Tab. 4) představuje vývoj pasiv v letech 2020–2022.

Tabulka 4 Pasiva TK Zlín (2020–2022)

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

PASIVA (v celých tisících Kč)	2020	2021	2022
Vlastní zdroje celkem	8 810	9 029	8 897
Jmění celkem	9 462	9 462	9 462
- vlastní jmění	9 462	9 462	9 462
Výsledek hospodaření celkem	-652	-433	-565

- výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	0	254	404
- nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta z minulých let	-652	-687	-969
Cizí zdroje celkem	501	240	1 027
Krátkodobé závazky celkem	473	206	1 030
- dodavatelé	465	235	235
- přijaté zálohy	10	10	10
- zaměstnanci	47	10	34
- daň z příjmu	-49	-49	-49
- jiné závazky	0	0	800
Jiná pasiva celkem	28	34	-3
- výdaje příštích období	28	27	-3
- výnosy příštích období	0	7	0
PASIVA CELKEM	9 311	9 269	9 924

Vlastní zdroje celkem měly v roce 2020 hodnotu 8810 tis. Kč, v roce 2021 se zvýšily na 9029 tis. Kč a v roce 2022 se objevil mírný pokles na 8897 tis. Kč.

Vlastní zdroje celkem se člení na:

- **Jmění celkem:** představuje celkovou hodnotu všech aktiv klubu, tedy součet jeho finančních prostředků, majetku a ostatních hodnot, po odečtení všech závazků a dluhů. Hodnota jmění se od roku 2020 stejná pro všechny roky, ve výši 9462 tis. Kč.
 - **Vlastní jmění:** finanční zdroje, které jsou plně v majetku klubu, po odečtení všech jeho závazků. Hodnota za roky 2020, 2021 a 2022 reflektuje jmění celkem.
- **Výsledek hospodaření celkem:** reflektuje finanční výkonnost klubu za účetní období. V roce 2020 klub hospodařil se ztrátou -652 tis. Kč, která se v následujícím roce 2021 snížila na -433 tis. Kč, zatímco v roce 2022 se ztráta prohloubila na -565 tis. Kč. Tyto záporné hodnoty jsou důsledkem zahrnutí neuhrazené ztráty z minulých let, i přesto, že hodnoty výsledku hospodaření ve schvalovacím řízení jsou kladné. Podle konečných hodnot výsledku hospodaření byl klub za uplynulé tři roky vždy

v zisku, kromě hlavní činnosti roku 2020. Za sníženým hospodářským v roce 2021 stál lockdown v období pandemie covid-19, kdy se netrénovalo, nepořádaly se turnaje, a i přesto musel klub platit náklady na údržbu kurtů a energie.

- **Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení:** zobrazuje výsledek hospodaření, který ještě nebyl schválen. V roce 2020 nebyl zaznamenán žádný výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení. V roce 2021 se výsledek zlepšil na kladných 254 tis. Kč a v roce 2022 došlo k dalšímu zvýšení na 404 tis. Kč.
- **Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta z minulých let:** představuje souhrn dosavadních neuhrazených zisků nebo ztrát. V roce 2020 byla ztráta -652 tis. Kč, která se v roce 2021 zvýšila na -687 tis. Kč a v roce 2022 se ztráta dále prohloubila na -969 tis. Kč.

Cizí zdroje celkem měly v roce 2020 hodnotu 501 tis. Kč, ale v roce 2021 se snížily na 240 tis. Kč. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu na 1027 tis. Kč.

Cizí zdroje celkem se člení na:

- **Krátkodobé závazky:** finanční dluhy nebo závazky, které je potřeba splatit do jednoho roku. Klub měl v roce 2020 krátkodobé závazky ve výši 473 tis. Kč, které v roce 2021 poklesly na 206 tis. Kč, avšak v roce 2022 se výška krátkodobých závazků zvýšila na 1030 tis. Kč.
 - **Dodavatelé:** zahrnují vše, co klub dluží za zboží a služby, které obdržel. V roce 2020 činily tyto závazky 465 tis. Kč, v roce 2021 se snížily na 235 tis. Kč a v roce 2022 zůstaly beze změny.
 - **Přijaté zálohy** jsou částky, které klub obdržel předem za služby nebo zboží, jež teprve dodá. Zálohy zůstaly konstantní na 10 tis. Kč během všech tří let.
 - **Zaměstnanci:** Tato položka představuje výplaty za prosinec, které byly vyplaceny v lednovém výplatním termínu. V roce 2020 byla hodnota této položky 47 tis. Kč, v roce 2021 se snížila na 10 tis. Kč, v roce 2022 vzrostla na 34 tis. Kč.
 - **Daň z příjmu** zahrnuje závazky klubu související s daněmi z příjmu. Tato položka byla v letech 2020, 2021 a 2022 konzistentně záporná na -49 tis. Kč.

- **Jiné závazky** mohou obsahovat širokou škálu finančních závazků, které nejsou jinde specifikovány. V roce 2020 a 2021 byly tyto závazky nulové, ale v roce 2022 došlo k významnému nárůstu na 800 tis. Kč, konkrétně se jednalo o větší půjčku člena klubu.
- **Jiná pasiva** se člení na výdaje a výnosy příštích období. V roce 2020 byla hodnota 28 tis. Kč, v roce 2021 vzrostla na 34 tis. Kč, v roce 2022 klesla do záporných -3 tis. Kč.
 - **Výdaje příštích období** odrážejí výdaje, které ještě nebyly uskutečnány, ale náklad již byl zanesen do účetnictví, typicky jsou to pojištění nebo pronájmy. V roce 2020 činila tato položka 28 tis. Kč a v roce 2021 mírně poklesla na 27 tis. Kč. V roce 2022 došlo ke snížení do záporných -3 tis. Kč.
 - **Výnosy příštích období** jsou částky přijaté předem, které se zaúčtují jako výnosy až v následujících finančních letech. Jejich hodnota v roce 2020 byla nulová, v roce 2021 vzrostla na 7 tis. Kč a v roce 2022 opět klesla na nulu.

Pasiva celkem představují sumu všech závazků a vlastního kapitálu spolku. V roce 2020 dosáhla pasiva celkem 9311 tis. Kč, v následujícím roce 2021 došlo k lehkému poklesu na 9269 tis. Kč a v roce 2022 pak byl zaznamenán nárůst na 9924 tis. Kč.

Tabulka 5 Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

PASIVA (v celých tis. Kč)	2020/2021		2021/2022	
	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna
PASIVA CELKEM	-42	-0,45 %	655	7,07 %
<i>Vlastní zdroje</i>	219	2,49 %	-132	-1,46 %
Jmění	0	0,00 %	0	0,00 %
Výsledek hospodaření celkem	219	-33,59 %	-132	30,48 %
<i>Cizí zdroje</i>	-261	-52,10 %	787	327,92 %
Krátkodobé závazky	-267	-56,45 %	824	400,00 %
Jiná pasiva	6	21,43 %	-37	-108,82 %

Vývoj **celkových pasiv** mezi roky 2020 a 2021 vykazuje mírný pokles celkových pasiv o 42 tisíc Kč, což představuje pokles o 0,45 %. Následující období 2021/2022 přináší zvýšení celkových pasiv o 655 tisíc Kč, což je relativní nárůst o 7,07 %. Toto zvýšení souvisí s rozšíření činností klubu, což je pozitivním znamením růstu a rozvoje.

Pokud jde o **vlastní zdroje**, zaznamenáváme malý nárůst o 2,49 % mezi roky 2020 a 2021, signalizující finanční stabilitu a schopnost klubu generovat zdroje interně. V následujícím roce došlo k poklesu vlastních zdrojů o -1,46 %.

Výsledek hospodaření celkem v období 2020/2021 ukazuje pokles o 33,59 %, což odráží snížené příjmy nebo zvýšené výdaje. Naproti tomu v roce 2021/2022 je pozorován výrazný nárůst výsledku hospodaření o 30,48 %, poukazující na zlepšení finančního výkonu klubu.

Co se týče **cizích zdrojů**, zaznamenáváme pokles o 52,10 % mezi lety 2020 a 2021, kdy došlo k úhradě existujících závazků. Na druhé straně, nárůst o 327,92 % v následujícím období, odpovídá půjčce 800 tis. Kč členem klubu. Informace, zda byla tato půjčka využita za účelem investice do majetku nebo pouze pro osobní účely mi poskytnuta nebyla.

Pokud se podíváme na **krátkodobé závazky**, vidíme velký pokles o 56,45 % v roce 2020/2021 ukazující zlepšení schopnosti klubu řešit své okamžité finanční závazky. Následně, nárůst o 400 % v dalším roce poukazuje na signifikantní zvýšení krátkodobých finančních závazků, což bylo opět spojeno s půjčkou od člena na neznámý důvod.

Celkově horizontální analýza pasiv naznačuje, že klub prochází fází finanční transformace, kde se vyrovnávání stávajících závazků střídá s přijímáním nových závazků pro financování budoucího růstu a investic.

Tabulka 6 Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

PASIVA (v celých tis. Kč)	2020	2021	2022
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
<i>Vlastní zdroje</i>	94,62 %	97,41 %	89,65 %
Jmění	101,62 %	102,08 %	95,34 %
Výsledek hospodaření celkem	-7,00 %	-4,67 %	-5,69 %
<i>Cizí zdroje</i>	5,38 %	2,59 %	10,35 %

Krátkodobé závazky	5,08 %	2,22 %	10,38 %
Jiná pasiva	0,30 %	0,37 %	-0,03 %

V roce 2020 představovaly **vlastní zdroje** 94,62 % celkových pasiv, představující značnou většinu a odrážející vysokou míru finanční nezávislosti na externích zdrojích. Tato hodnota se v roce 2021 mírně zvýšila na 97,41 %, což poukazuje na další posílení vlastního kapitálu a potenciálně lepší finanční stabilitu klubu. V roce 2022 však došlo k poklesu na 89,65 %, což opět odůvodňuje půjčka člena.

Položka **jmění** přesahuje hodnotu 100 % v letech 2020 a 2021, a to o 1,62 % v roce 2020 a o 2,08 % v roce 2021, což odráží záporné hodnoty ostatních položek. V roce 2022 tato hodnota klesla na 95,34 % reflektující snížení této disproporce.

Výsledek hospodaření celkem je záporný pro všechny tři roky, což znamená, že klub hospodařil se ztrátou. Ztráta se snižuje ze - 7,00 % v roce 2020 na - 4,67 % v roce 2021 a - 5,69 % v roce 2022.

Cizí zdroje se v roce 2020 podílely 5,38 %, v roce 2021 se tento podíl snížil na 2,59 %, což ukazuje na snižování závislosti na cizích zdrojích. V roce 2022 však došlo k významnému nárůstu cizích zdrojů na 10,35 % půjčkou člena.

Krátkodobé závazky tvořily v roce 2020 5,08 % celkových pasiv, ale v roce 2021 došlo k jejich poklesu na 2,22 %, což je důsledek snahy klubu snižovat své krátkodobé finanční závazky. V roce 2022 však došlo k prudkému zvýšení na 10,38 % opět půjčkou člena.

Z této vertikální analýzy lze usoudit, že klub má relativně vysoký podíl vlastních zdrojů na celkových pasivech, vzhledem k finanční nezávislosti se jedná o pozitivní jev.

8.3 Náklady

Následující tabulka (Tab. 7) představuje vývoj nákladů v letech 2020–2022.

Tabulka 7 Náklady TK Zlín (2020–2022)

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

NÁKLADY (v celých tisících Kč)	2020		2021		2022	
	Hlavní	Hosp.	Hl.	Ho.	Hl.	Ho.
Spotřebované nákupy a nakupované služby	2141	492	2336	395	5585	404

- spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	208	152	175	205	755	191
- opravy a udržování	42	42	12	6	200	200
- náklady na cestovné	0	0	12	0	1	0
- náklady na reprezentaci	8	0	6	0	2	0
- ostatní služby	1883	298	2131	184	4627	13
Osobní náklady	482	146	361	125	368	187
- mzdové náklady	482	146	361	125	368	187
Ostatní náklady	6	0	0	0	61	0
- jiné ostatní náklady	6	0	0	0	61	0
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	37	37	26	26	38	38
- odpisy dlouhodobého majetku	37	37	26	26	38	38
NÁKLADY CELKEM	2666	675	2723	546	6052	629

Spotřebované nákupy a nakupované služby: reprezentují nákupy zboží a služeb nutných pro provoz klubu. V roce 2020 byly tyto náklady 2141 tis. Kč pro hlavní a 492 tis. Kč pro hospodářskou činnost. Následující rok došlo k mírnému poklesu v hlavní činnosti na 2 336 tis. Kč a v hospodářské na 395 tis. Kč. V roce 2022 pak vzrostly v hlavní činnosti na 5 585 tis. Kč a v hospodářské na 404 tis. Kč.

- **Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek:** zahrnuje materiál jako antuka, umělá tráva a beton. Dále náklady na elektrickou energii pro osvětlení a provoz nafukovací haly a ostatních klubových zařízení. K tomu nákup kancelářských potřeb, čisticích prostředků, věcných cen a sportovního vybavení jako tenisových raket, míčků a sítí. V roce 2020 klub utratil 208 tis. Kč v hlavní a 152 tis. Kč v hospodářské činnosti. V roce 2021 se tyto náklady snížily na 175 tis. Kč v hlavní činnosti a vzrostly na 205 tis. Kč v hospodářské činnosti. V roce 2022 se zvýšily na 755 tis. Kč v hlavní činnosti a klesly na 191 tis. Kč v hospodářské činnosti.
- **Opravy a udržování:** pokrývají všechny náklady spojené s opravami a údržbou tenisových kurtů a prostor klubu. V roce 2020 byly tyto náklady stabilní, 42 tis. Kč v obou činnostech. V roce 2021 náklady klesly na 12 tis. Kč v hlavní činnosti a na 6

tis. Kč v hospodářské. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu na 200 tis. Kč v obou činnostech.

- **Náklady na cestovné:** obsahuje cestovné pro rozhodčí turnajů a soutěží družstev vyšších kategorií, cestovní náklady pro kapitány týmů při výjezdech na hostování soutěže družstev, náklady na benzín při výjezdech závodních hráčů s trenéry. V roce 2020 nebyly náklady zaznamenány. V roce 2021 se objevily náklady na cestování ve výši 12 tis. Kč v hlavní činnosti a 1 tis. Kč v roce 2022 také v hlavní činnosti.
- **Náklady na reprezentaci:** zde patří zejména občerstvení na sponzorské akce. V roce 2020 dosáhly 8 tis. Kč v hlavní činnosti. V roce 2021 klesly na 6 tis. Kč v hlavní činnosti a v roce 2022 byly minimální, pouze 2 tis. Kč.
- **Ostatní služby:** patří sem pronájem tenisových kurtů, trenérská činnost, registrační poplatky, odměny rozhodčím, stravování a ubytování při soustředěních, lékařské dohledy při turnajích, regenerace ve formě fyzioterapie a masáže pro hráče, platba hráčům z ostatních klubů za hostování při soutěži družstev. V roce 2020 byly výdaje 1883 tis. Kč pro hlavní činnost a 298 tis. Kč pro hospodářskou. V roce 2021 náklady mírně vzrostly v hlavní činnosti na 2131 tis. Kč a poklesly v hospodářské na 184 tis. Kč. V roce 2022 náklady na ostatní služby skokově vzrostly na 4 627 tis. Kč v hlavní činnosti, což bylo zapříčiněno opětovným zahájením tréninků a turnajů po ukončení lockdownu a mírně klesly na 13 tis. Kč v hospodářské.

Osobní náklady: zastupují celkové náklady na mzdy a odměny trenérům a členům klubu. V roce 2020 činily tyto náklady 482 tis. Kč pro hlavní činnost a 146 tis. Kč pro hospodářskou. V roce 2021 náklady poklesly na 361 tis. Kč v hlavní činnosti a na 125 tis. Kč v hospodářské. V roce 2022 byly téměř stabilní s mírným nárůstem na 368 tis. Kč v hlavní činnosti a 187 tis. Kč v hospodářské.

- **Mzdové náklady:** představují náklady na mzdy zaměstnanců, mezi které patří pomocní trenéři, kteří jsou najímáni na dohodu o pracovní činnosti. K tomu klub zaměstnává 3 správce kurtů na plný úvazek. Tyto náklady jsou konzistentní během všech tří let, jejich hodnoty přímo reflektují hodnoty osobních nákladů v jednotlivých letech.

Ostatní náklady: představují náklady, které nespádají do žádné z předchozích kategorií a mohou zahrnovat různé jednorázové výdaje, jedná se zejména o poplatky bance a pojištění. V roce 2020 byly tyto náklady minimální, 6 tis. Kč pro hlavní činnost a nulové pro

hospodářskou. V roce 2021 nebyly zaznamenány žádné náklady v této kategorii, zatímco v roce 2022 se objevily náklady ve výši 61 tis. Kč pro hlavní činnost.

- **Jiné ostatní náklady** jsou náklady, které nejsou snadno kategorizovatelné. Opět hodnoty přímo reflektují hodnoty ostatních nákladů v jednotlivých letech.

Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek: jsou náklady, které se týkají účetních odpisů dlouhodobého majetku. V roce 2020 dosáhly odpisy 37 tis. Kč pro obě činnosti. V roce 2021 klesly na 26 tis. Kč. V roce 2022 se tyto náklady vrátily lehce nad původní úroveň 38 tis. Kč.

- **Odpisy dlouhodobého majetku:** účetní odpisy na majetek, který klub využívá dlouhodobě. Opět hodnoty přímo reflektují hodnoty ostatních nákladů v jednotlivých letech.

Náklady celkem zahrnují všechny náklady klubu. V roce 2020 činily celkové náklady 2666 tis. Kč na hlavní činnost a 675 tis. Kč na hospodářskou činnost. V roce 2021 se náklady zvýšily na 2723 tis. Kč v hlavní činnosti a 546 tis. Kč v hospodářské činnosti. V roce 2022 pak dosáhly 6052 tis. Kč v hlavní činnosti a 629 tis. Kč v hospodářské činnosti.

*Tabulka 8 Horizontální analýza nákladů
(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)*

NÁKLADY (v cel. tis. Kč)	2020/2021				2021/2022			
	Hlavní		Hospodářská		Hlavní		Hospodářská	
	Abs.	Rela. %	Abs.	Rela. %	Abs.	Rela. %	Abs.	Rela. %
NÁKLADY celkem	57	2,1	-129	-19,1	3329	122,3	83	15,2
Spotřebované nákupy a nakupované služby	195	9,1	-97	-19,7	3249	139,1	9	2,3
Osobní náklady	-121	-25,1	-21	-14,4	7	1,9	62	49,6
Ostatní náklady	-6	-100	0	-	61	-	0	-
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	-11	-29,7	-11	-29,7	12	46,2	12	46,2

V období 2020/2021 se **celkové náklady** hlavní činnosti zvýšily o 57 tisíc Kč, což představuje růst o 2,1 %. V hospodářské činnosti jsme zaznamenali pokles o 129 tisíc Kč, což je snížení o 19,1 %. Tento pokles odráží snížené provozní aktivity v důsledku pandemie. V letech 2021/2022 došlo v hlavní činnosti k dramatickému nárůstu nákladů o 3 329 tisíc Kč, což je zvýšení o 122,3 %. Tento prudký vzestup signalizuje významný rozvoj aktivit klubu po rozvolnění pandemických opatření jako investice do nového tenisového kurtu a odrazové stěny, zvýšení nákladů na spotřebu energie, což souvisí se zdražováním energií, dále opět výrazně vzrostla hodnota ostatních služeb, kde se jednalo o více odtrénovaných hodin trenéry, a tedy k větším odměnám. Inflace měla na tyto náklady také výrazný vliv, protože v letech 2021/2022 se pohybovala mezi 3-15 %. (ČSÚ, 2024). V hospodářské činnosti došlo ke zvýšení nákladů, a to o 83 tisíc Kč, což představuje růst o 15,2 %.

V období 2020/2021 **spotřebované nákupy a nakupované služby** hlavní činnosti vzrostli o 195 tisíc Kč. Ke zvýšení o 9,1 % došlo v důsledku zvyšování cen materiálů a rozšíření ostatních služeb, které jsou nezbytné pro běžný provoz klubu. V hospodářské činnosti zaznamenáváme pokles o 97 tisíc Kč, což představuje pokles o 19,7 %. Tento údaj signalizuje snížení objemu pořádaných akcí zapříčiněných pandemií covid-19. V letech 2021/2022 v hlavní činnosti vidíme výrazný růst o 3 249 tisíc Kč, což je až 139,1% nárůst. Takto velký skok indikuje významné rozšíření služeb a zvýšený počet akcí, které klub organizuje jako následek postupného uvolňování omezení souvisejících s pandemií. V hospodářské činnosti pozorujeme malý nárůst o 9 tisíc Kč, tedy o 2,3 %. Tato mírná změna naznačuje, že v této oblasti nedošlo k zásadním změnám a hospodářská činnost udržuje stabilní úroveň.

V letech 2020/2021 došlo ke snížení **osobních nákladů** hlavní činnosti o 121 tisíc Kč, což představuje pokles o 25,1 %. Toto snížení reflektuje úsporná opatření v oblasti mzdových nákladů, která byla zavedena během pandemie jako reakce na omezenou činnost klubu. V hospodářské činnosti jsme rovněž zaznamenali snížení, a to o 21 tisíc Kč (-14,4 %). To odpovídá snížení počtu odtrénovaných hodin trenéry v rámci soudobých krizových opatření. V období 2021/2022 jsme v hlavní činnosti zaznamenali mírný nárůst o 7 tisíc Kč (1,9 %), kdy se opět začalo více trénovat a s tím se více vyplácelo na mzdách. V hospodářské činnosti vidíme významné zvýšení o 62 tisíc Kč (49,6 %), které poukazuje na zvýšení odměn pro trenéry.

V letech 2020/2021 došlo u položky **odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek** v hlavní činnosti k poklesu o 11 tisíc Kč, což je snížení o 29,7 %.

Tento pokles souvisí s efektivnějším využitím stávajících aktiv. V hospodářské činnosti proběhl stejný pokles o 11 tisíc Kč (-29,7 %). V období 2021/2022 vidíme v hlavní činnosti nárůst o 12 tisíc Kč (46,2 %). V hospodářské činnosti dochází ke stejnému nárůstu o 12 tisíc Kč (46,2 %), což poukazuje na strategii investic do majetku.

Z výše uvedené analýzy lze vyvodit, že klub během dvou let prošel různými fázemi hospodaření. Obecně v hlavní činnosti dochází k značným investicím a rozvoji zapříčiněným hlavně vlivem covidu, zatímco hospodářská činnost je buď stabilní nebo ukazuje na specifické projektové změny, přičemž nejvýraznější rozdíly jsou patrné v kategorii spotřebovaných nákupů a nakupovaných služeb.

Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů
(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

NÁKLADY (v cel. tis. Kč)	2020		2021		2022	
	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.
NÁKLADY celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Spotřebované nákupy a nakupované služby	80,31 %	72,89 %	85,79 %	72,34 %	92,28 %	64,23 %
Osobní náklady	18,08 %	21,63 %	13,26 %	22,89 %	6,08 %	29,73 %
Ostatní náklady	0,23 %	0 %	0 %	0 %	1,01 %	0 %
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	1,39 %	5,48 %	0,95 %	4,76 %	0,63 %	6,04 %

Spotřebované nákupy a nakupované služby představovaly v roce 2020 výraznou část celkových nákladů v hlavní i hospodářské činnosti, a to 80,31 % resp. 72,89 %. Jejich podíl se v následujícím roce 2021 mírně proměnil, když ve hlavní činnosti stoupl na 85,79 %, zatímco v hospodářské činnosti klesl na 72,34 %. Nejvýrazněji se ale změnil v roce 2022, kdy náklady v hlavní činnosti dosáhly 92,28 %, zatímco v hospodářské činnosti se snížily na 64,23 %.

Osobní náklady v roce 2020 představovaly významnou část celkových nákladů v hlavní i hospodářské činnosti, konkrétně 18,08 % a 21,63 %. Tyto náklady však v roce 2021

poklesly na 13,26 % v hlavní činnosti a 22,89 % v hospodářské činnosti. Následně v roce 2022 v hlavní činnosti klesly na 6,08 %, zatímco v hospodářské činnosti výrazně vzrostly na 29,73 %.

Ostatní náklady byly v roce 2020 marginální, což se nezměnilo ani v roce 2021. V roce 2022 došlo k mírnému navýšení hlavní činnosti na 1,01 %, hospodářská činnost zůstala na nule.

Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek tvořily v roce 2020 poměrně malou část celkových nákladů v hlavní činnosti, ale v hospodářské činnosti již značnou část, konkrétně 1,39 % resp. 5,48 %. V roce 2021 se jejich podíl v hlavní činnosti snížil na 0,95 %, zatímco v hospodářské činnosti vzrostl na 4,76 %. V roce 2022 se jejich podíl v hlavní činnosti snížil na 0,63 %, ale v hospodářské činnosti vzrostl na 6,04 %.

Z předložené vertikální analýzy nákladů vyplývá, že dochází k výrazné alokaci finančních prostředků na spotřebované nákupy a nakupované služby. Tento trend signalizuje silnou orientaci klubu na kvalitu a rozvoj infrastruktury a služeb.

8.4 Výnosy

Následující tabulka (Tab. 10) představuje vývoj výnosů v letech 2020–2022.

Tabulka 10 Výnosy TK Zlín (2020–2022)
(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

VÝNOSY (v celých tisících Kč)	2020		2021		2022	
	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.
Provozní dotace	673	0	958	0	3102	0
Provozní dotace	673	0	958	0	3102	0
Přijaté příspěvky	571	0	476	0	955	0
Přijaté příspěvky (dary)	100	0	90	0	240	0
Přijaté členské příspěvky	471	0	386	0	715	0
Tržby za vlastní výkony a za zboží	1386	974	1328	761	2224	804
VÝNOSY CELKEM	2630	974	2762	761	6281	804

Provozní dotace: zastupují finanční příspěvky od státu, obcí a jiných institucí. Nejvyšší dotace obdržel klub od Zlínského kraje, dále pak od Českého tenisového svazu, Statutárního

města Zlín a Národní sportovní agentury. V roce 2020 dosáhl klub 673 tis. Kč z hlavní činnosti. V roce 2021 se výše dotací zvýšila na 958 tis. Kč v hlavní činnosti a v roce 2022 pak dosáhly významného nárůstu na 3102 tis. Kč v hlavní činnosti, kdy se jednalo o velkou dotaci od právě Zlínského kraje na obnovu provozu po covidu a výstavbu nového mini tenisového kurtu a odrazové stěny.

Přijaté příspěvky: jsou příspěvky od členů, sponzorů nebo dárců, kteří chtějí podpořit klub finančně, bez očekávání přímého zisku nebo služeb výměnou. Klub přijal 571 tis. Kč v roce 2020 a 476 tis. Kč v roce 2021 v rámci hlavní činnosti. V roce 2022 se tyto příjmy zvýšily na 955 tis. Kč.

- **Přijaté příspěvky (dary):** jsou obdobné přijatým příspěvkům, ale jsou specifikovány jako dary, jednalo se zejména o dary od soukromníků. V roce 2020 přijal klub 100 tis. Kč, v roce 2021 poklesly na 90 tis. Kč a v roce 2022 se zvýšily na 240 tis. Kč v hlavní činnosti.
- **Přijaté členské příspěvky:** jedná se o příjmy z členských poplatků, které jsou vybírány ročně. Jsou rozděleny na 4 kategorie. Děti do 18 let platí snížené členské příspěvky 1 800 ročně, dospělí nad 18 let platí nejvyšší částku 3 000 ročně, závodní hráči bez rozdílu věku platí 2 000 Kč ročně a důchodci nad 65 let platí 1 500 Kč za rok. V roce 2020 činily tyto příjmy 471 tis. Kč, v roce 2021 poklesly na 386 tis. Kč a v roce 2022 se zvýšily na 715 tis. Kč v hlavní činnosti. Tyto změny odráží výrazné zvýšení členských poplatků.

Tržby za vlastní výkony a za zboží: za hlavní činnost sem patří tržby z tréninků, turnajů, táborů pro děti, pronájmu kurtů, soustředění a prodeje míčků pro členy. Za hospodářskou činnost sem řadíme pronájem nebytových prostor konkrétně kanceláří pro firmy, pronájem kurtů pro firemní turnaje a komerční akce, pronájem kurtů soukromníkům, tržby z reklamy a prodeje míčků pro nečleny. V roce 2020 dosáhly 1 386 tis. Kč v hlavní činnosti a 974 tis. Kč v hospodářské činnosti. V roce 2021 výnosy z hlavní činnosti poklesly na 1 328 tis. Kč, ale v hospodářské činnosti také poklesly na 761 tis. Kč. V roce 2022 byl zaznamenán významný nárůst tržeb z hlavní činnosti na 2 224 tis. Kč, jednalo se opět o znovu zahájení tréninků, zatímco v hospodářské činnosti výnosy pouze lehce vzrostly na 804 tis. Kč.

Výnosy celkem zahrnují všechny výnosy klubu. V roce 2020 byly celkové výnosy klubu 2 630 tis. Kč z hlavní činnosti a 974 tis. Kč z hospodářské činnosti. V roce 2021 se výnosy z hlavní činnosti zvýšily na 2 762 tis. Kč, zatímco hospodářské výnosy klesly na 761 tis. Kč.

V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu výnosů z hlavní činnosti na 6 281 tis. Kč, a menšímu růstu v hospodářské činnosti na 804 tis. Kč.

Tabulka 11 Horizontální analýza výnosů
(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

VÝNOSY (v cel. tis. Kč)	2020/2021				2021/2022			
	Hlavní		Hosp.		Hlavní		Hosp.	
	Abs.	Rela. %	Abs.	Rela. %	Abs.	Rela. %	Abs.	Rela. %
Výnosy celkem	132	5,0 %	-213	-21,9 %	3519	127,4 %	43	5,7 %
Provozní dotace	285	42,3 %	0	-	2144	223,8 %	0	-
Přijaté příspěvky	-95	-16,6 %	0	-	479	100,6 %	0	-
Tržby za vlastní výkony a za zboží	-58	-4,2 %	-213	-21,9 %	896	67,5 %	43	5,7 %

V období 2020/2021 **celkové výnosy** v hlavní činnosti mírně vzrostly o 132 tisíc Kč, což je zvýšení o 5,0 %. Tento růst byl spojen hlavně s dotacemi. V hospodářské činnosti však došlo k poklesu o 213 tisíc Kč, což představuje snížení o 21,9 %, v důsledku covidu. V letech 2021/2022 v hlavní činnosti výnosy výrazně vzrostly o 3 519 tisíc Kč, což je nárůst o 127,4 %. Tento nárůst byl zapříčiněn růstem dotací a členských příspěvků. V hospodářské činnosti byl růst skromnější, pouze o 43 tisíc Kč (5,7 %) naznačující stabilní, ale pomalý růst v této oblasti.

Provozní dotace se v letech 2020/2021 zvýšily o 285 tisíc Kč, což je značný růst o 42,3 % v hlavní činnosti. To reflektuje zvýšenou podporu zejména od Zlínského kraje, také od státních a místních institucí. V období 2021/2022 došlo k ještě většímu zvýšení o 2 144 tisíc Kč (223,8 %) díky získání významných dotací.

V období 2020/2021 došlo k poklesu **přijatých příspěvků** o 95 tisíc Kč (-16,6 %). Tento pokles reflektuje nižší angažovanost sponzorů a členů během ekonomicky náročného období pandemie covid-19. Nicméně v následujícím období 2021/2022 byl zaznamenán výrazný nárůst příspěvků o 479 tisíc Kč (100,6 %) z důvodu znovuzahájení činnosti klubu, a tím vyšší participaci sponzorů.

U položky **tržby za vlastní výkony a za zboží** došlo v hlavní činnosti v letech 2020/2021 k mírnému poklesu tržeb o 58 tisíc Kč (-4,2 %), což odráží uměle potlačený zájem o nabízené služby a produkty. V hospodářské činnosti byl tento pokles výraznější o 213 tisíc Kč (-21,9 %). V následujících letech 2021/2022 došlo k značnému nárůstu tržeb o 896 tisíc Kč (67,5 %) v hlavní činnosti a mírnému zvýšení o 43 tisíc Kč (5,7 %) v hospodářské činnosti, a to díky zotavení ekonomického trhu.

Z této analýzy lze usoudit, že Tenisový klub Zlín prošel v letech 2020 až 2022 výrazným růstem výnosů, zvláště díky provozním dotacím a obnovené podpoře ze strany sponzorů a členů.

Tabulka 12 Vertikální analýza výnosů
(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

VÝNOSY (v cel. tis. Kč)	2020		2021		2022	
	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.
Výnosy celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Provozní dotace	25,6 %	0 %	34,7 %	0 %	49,4 %	0 %
Přijaté příspěvky	21,7 %	0 %	17,2 %	0 %	15,2 %	0 %
Tržby za vlastní výkony a za zboží	52,7 %	100 %	48,1 %	100 %	35,4 %	100 %

V roce 2020 tvořily **provozní dotace** 25,6 % celkových výnosů hlavní činnosti a nebyly přítomné v hospodářské činnosti. V roce 2021 došlo k nárůstu na 34,7 % celkových výnosů hlavní činnosti. V roce 2022 se tento podíl dále zvýšil na 49,4 %.

Přijaté příspěvky v roce 2020 představovaly 21,7 % výnosů hlavní činnosti. V následujícím roce došlo k mírnému poklesu na 17,2 %. V roce 2022 došlo k dalšímu poklesu na 15,2 %, což naznačuje trend snižování závislosti na těchto interních příjmech.

Tržby za vlastní výkony a zboží v roce 2020 tvořily významných 52,7 % výnosů hlavní činnosti a byly jediným zdrojem výnosů hospodářské činnosti se 100 %. V roce 2021 se tento podíl snížil na 48,1 % v hlavní činnosti, což bylo způsobeno covidem. V roce 2022 se podíl hlavní činnosti snížil na 35,4 %.

Z této vertikální analýzy výnosů vyplývá, že hlavní činnost klubu postupně zvyšuje svou závislost na provozních dotacích, zatímco podíl přijatých příspěvků mírně klesá. Tržby za vlastní výkony a za zboží si udržují dominantní roli ve struktuře výnosů, přestože jejich relativní podíl mírně poklesl.

8.5 Hospodářský výsledek

Následující tabulka (Tab. 13) představuje vývoj hospodářského výsledku v letech 2020–2022.

Tabulka 13 Hospodářský výsledek TK Zlín (2020–2022)

(Zdroj: interní materiály TK Zlín, vlastní zpracování)

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (v cel. tis. Kč)	2020		2021		2022	
	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.
Výnosy	2630	974	2762	761	6281	804
Náklady	2666	675	2723	546	6052	629
VH před zdaněním	-36	299	39	215	229	175
Daň z příjmu	0	0	0	0	0	0
VH po zdanění	-36	299	39	215	229	175

V roce 2020, na základě analýzy výsledku hospodaření, klub v hlavní činnosti vykázal mírnou ztrátu ve výši -36 tisíc Kč, zatímco hospodářská činnost byla zisková s přebytkem 299 tisíc Kč. Tento kontrast odráží rozdílnou efektivitu v jednotlivých oblastech hospodaření. V roce 2021 dochází k obratu v hlavní činnosti, která generuje zisk 39 tisíc Kč a hospodářská činnost snižuje svůj přebytek na 215 tisíc Kč. Tento trend je ještě výraznější v roce 2022, kde hlavní činnost dosahuje kladného hospodářského výsledku 229 tisíc Kč a hospodářská činnost se dále snížila na 175 tisíc Kč. Tento růst hlavní činnosti ukazuje na rozvolnění po covidu, významné dotace a navýšení přijatých příspěvků.

Klub má jako veřejně prospěšný poplatník právo na další snížení základu daně o 30 %, maximálně však 1 000 000 Kč podle § 20 odst. 7 Zákona č. 586/1992 Sb. Pokud je 30 % snížení menší než 300 000 Kč, může klub odečíst až 300 000 Kč, avšak ne více než je výše

samotného základu daně. Výsledky hospodaření klubu pro roky 2020 až 2022 ukazují, že klub nebyl povinen platit daň z příjmů, neboť jeho hospodářský výsledek před zdaněním zůstal buď záporný nebo pod hranicí, která by vyžadovala daňové zatížení.

Klíčové je, že získané finanční prostředky z této daňové úspory musí být použity v následujícím zdaňovacím období k pokrytí nákladů spojených s nepodnikatelskou činností klubu. Tato pravidla umožňují klubu pokračovat ve svých kulturních, sportovních a jiných veřejně prospěšných akcích bez zatížení daňovými povinnostmi, což pro ně prakticky znamená úplné osvobození od daně z příjmů. Díky této daňové výhodě může klub reinvestovat více svých zdrojů zpět do svých programů a aktivit, což podporuje jeho rozvoj a posiluje jeho schopnost sloužit komunitě.

8.6 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost – měří, jak velkou část aktiv klubu financují cizí zdroje. Určuje nám, jak moc je klub závislý na vnějším financování. Nízká hodnota tohoto ukazatele signalizuje menší finanční riziko a větší finanční nezávislost.

$$\text{Celková zadluženost 2020} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{501\,000}{9\,561\,000} \times 100 = 5,24 \%$$

- Zadluženost 5,24 % ukazuje na zdravou finanční strukturu s nízkou závislostí na externím financování.

$$\text{Celková zadluženost 2021} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{240\,000}{9\,512\,000} \times 100 = 2,52 \%$$

- Pokles zadluženosti na 2,52 % naznačuje ještě větší snížení závislosti na externím financování.

$$\text{Celková zadluženost 2022} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{1\,027\,000}{10\,301\,000} \times 100 = 9,97 \%$$

Nárůst na 9,97 % signalizuje výše uvedenou půjčku člena klubu.

Z těchto výsledků vyplývá, že klub udržoval během prvních dvou let dobrou finanční disciplínu, až na poslední rok, kdy došlo k mírnému zvýšení zadluženosti.

Míra zadluženosti – určuje, jak velký podíl celkového kapitálu klubu tvoří cizí zdroje ve vztahu k vlastnímu kapitálu. Vyšší hodnota tohoto ukazatele poukazuje na vyšší míru zadluženosti a potenciálně vyšší finanční riziko, neboť klub by využíval více cizího kapitálu pro své financování.

$$\text{Míra zadluženosti 2020} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{501\,000}{8\,810\,000} \times 100 = 5,69\%$$

- Hodnota 5,69 % ukazuje, že klub měl relativně nízkou závislost na cizích zdrojích ve srovnání s vlastním kapitálem. To je známka finanční stability.

$$\text{Míra zadluženosti 2021} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{240\,000}{9\,029\,000} \times 100 = 2,66\%$$

- Další snížení na 2,66 % naznačuje zlepšení finanční struktury klubu.

$$\text{Míra zadluženosti 2022} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{1\,027\,000}{8\,897\,000} \times 100 = 11,54\%$$

- Nárůst na 11,54 % byl opět zapříčiněn již zmiňovanou půjčkou 800 tisíc Kč.

Z toho vyplývá, že klub měl v letech 2020 a 2021 dobré finanční zdraví s nízkou mírou zadluženosti. V roce 2022 opět došlo ke zvýšení míry zadluženosti, což by klub mohlo vystavit vyšším finančním rizikům.

Koeficient samofinancování – ukazuje, jak velký podíl z celkových pasiv tvoří vlastní kapitál klubu. Vyšší hodnota tohoto ukazatele značí větší míru finanční nezávislosti na cizích zdrojích, což je typicky vnímáno jako znak finanční stability a síly klubu.

$$\text{Koeficient samofinancování 2020} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \times 100 = \frac{8\,810\,000}{9\,311\,000} \times 100 = 94,62\%$$

- Hodnota 94,62 % značí, že většina pasiv byla financována z vlastního kapitálu. To ukazuje na silnou finanční pozici klubu, a tedy vysokou míru samofinancování.

$$\text{Koeficient samofinancování 2021} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \times 100 = \frac{9\,029\,000}{9\,269\,000} \times 100 = 97,41\%$$

- Zvýšení hodnoty na 97,41 % naznačuje ještě větší nezávislost na cizích zdrojích a růst vlastního kapitálu.

$$\text{Koeficient samofinancování 2022} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{pasiva celkem}} \times 100 = \frac{8\,897\,000}{9\,924\,000} \times 100 = 89,65\%$$

- Pokles na 89,65 % signalizuje zvýšené využívání cizích zdrojů na financování a snížení vlastního kapitálu.

Z těchto výsledků vyplývá, že si klub udržel vysokou míru samofinancování, což je příznivé pro jeho finanční zdraví.

Ukazatel finanční páky – reflektuje, jakou roli hraje cizí kapitál ve financování celkových aktiv klubu ve srovnání s vlastním kapitálem. Konkrétně ukazuje kolikrát je celkový objem

zdrojů (pasiv) vyšší než objem vlastního kapitálu. Vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje větší využití cizího kapitálu, což může přinést vyšší finanční riziko, ale také potenciál pro vyšší výnosnost vlastního kapitálu díky efektu finanční páky.

$$\text{Finanční páka 2020} = \frac{\text{pasiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{9\,311\,000}{8\,810\,000} \times 100 = 105,69 \%$$

- Hodnota 105,69 % značí, že objem celkových zdrojů (pasiv) byl o něco vyšší než vlastní kapitál, což odkazuje na umírněné využívání cizího kapitálu.

$$\text{Finanční páka 2021} = \frac{\text{pasiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{9\,269\,000}{9\,029\,000} \times 100 = 102,66 \%$$

- Mírné snížení na 102,66 % signalizuje menší závislost na cizím kapitálu a růst vlastního kapitálu.

$$\text{Finanční páka 2022} = \frac{\text{pasiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{9\,924\,000}{8\,897\,000} \times 100 = 111,55 \%$$

- Růst na 111,55 % naznačuje zvýšené využití cizího kapitálu v poměru k vlastnímu kapitálu.

Z vývoje hodnot ukazatele finanční páky vyplývá, že klub udržoval relativně stabilní úroveň využití cizího kapitálu ve srovnání s vlastním kapitálem, s mírným nárůstem v roce 2022.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (3. stupně) - ukazuje, kolikrát může klub pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. V ideálním případě by hodnoty měly být vyšší než 1, hodnoty pod 1 mohou signalizovat problémy s likviditou.

$$\text{Běžná likvidita 2020} = \frac{\text{Krátkodobý majetek celkem}}{\text{Krátkodobé závazky celkem}} = \frac{303\,000}{473\,000} = 0,64$$

- Hodnota 0,64 signalizuje, že klub neměl dostatečnou likviditu k pokrytí svých krátkodobých závazků oběžnými aktivy, mohl tedy čelit problémům s likviditou.

$$\text{Běžná likvidita 2021} = \frac{\text{Krátkodobý majetek celkem}}{\text{Krátkodobé závazky celkem}} = \frac{1\,617\,000}{206\,000} = 7,85$$

- Naopak hodnota 7,85 převyšuje doporučené minimum a ukazuje výrazné zlepšení ve schopnosti klubu splácet své krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita 2022} = \frac{\text{Krátkodobý majetek celkem}}{\text{Krátkodobé závazky celkem}} = \frac{324\,000}{1\,030\,000} = 0,31$$

- Snížení hodnoty na 0,31 opět ukazuje na problémy s likviditou.

Kolísavý trend v běžné likviditě klubu byl ovlivněn investicí do nového mini tenisového kurtu (2021), což znamenalo významné provozní zálohy na tento projekt.

Pohotová likvidita (2. stupně) – tento ukazatel nebudeme počítat, protože klub nemá v rozvaze žádné položky zásob.

Peněžní likvidita (1. stupně) – vyjadřuje schopnost klubu pokrýt své krátkodobé závazky okamžitě dostupnými peněžními prostředky.

$$\text{Peněžní likvidita 2020} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{137\,000}{473\,000} = 0,29$$

- Hodnota 0,29 značí, že klub byl schopen pokrýt necelou třetinu svých krátkodobých závazků.

$$\text{Peněžní likvidita 2021} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{639\,000}{206\,000} = 3,1$$

- Vzrůst na 3,1 indikuje značné zlepšení a schopnost klubu pokrýt více než trojnásobek svých krátkodobých závazků.

$$\text{Peněžní likvidita 2022} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{311\,000}{1\,030\,000} = 0,3$$

- Snížení na 0,3 opět ukazuje nižší schopnost klubu pokrýt své krátkodobé závazky.

Klíčovým faktorem tohoto vývoje bylo opět zvýšení peněžních rezerv v roce 2021, které mohlo být důsledkem provozních záloh na nový mini tenisový kurt, což představuje významnou investici klubu.

Ukazatele rentability

Nákladová rentabilita hospodářské činnosti – hodnotí, jak efektivně jsou využívány finanční prostředky investované do hospodářské činnosti. Přesněji jak velký zisk přináší, ve vztahu k nákladům na tuto činnost. Vyšší hodnota ukazuje na vyšší efektivitu a rentabilitu investovaných prostředků.

$$\text{Rentabilita nákladů 2020} = \frac{\text{Hospodářský výsl. (hospodářská č.)}}{\text{Náklady na hospodářskou činnost}} \times 100 = \frac{299\,000}{675\,000} \times 100 = 44,30 \%$$

- Hodnota 44,30 % ukazuje, že hospodářská činnost byla poměrně efektivní ve vytváření zisku v poměru k vynaloženým nákladům.

$$\text{Rentabilita nákladů 2021} = \frac{\text{Hospodářský výsl. (hospodářská č.)}}{\text{Náklady na hospodářskou činnost}} \times 100 = \frac{215\,000}{546\,000} \times 100 = 39,38 \%$$

- Pokles na 39,38 % stále značí dobrý poměr mezi ziskem a náklady.

$$\text{Rentabilita nákladů 2022} = \frac{\text{Hospodářský výsl. (hospodářská č.)}}{\text{Náklady na hospodářskou činnost}} \times 100 = \frac{175\,000}{629\,000} \times 100 = 27,82 \%$$

- Další pokles na 27,82 % naznačuje snížení efektivity hospodářské činnosti ve vytváření zisku ve vztahu k nákladům.

Tento trend naznačuje, že během sledovaného období docházelo k postupnému snižování efektivity hospodářské činnosti klubu z hlediska její schopnosti generovat zisk. Tento vývoj by měl být pro klub signálem pro přehodnocení a možnou optimalizaci hospodářských aktivit.

Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti – poskytuje informaci o tom, jakým procentem zisk z hospodářské činnosti pokrývá ztrátu vzniklou v hlavní činnosti. Tento ukazatel je zásadní pro posouzení, zda příjmy z hospodářských aktivit stačí na kompenzaci ztrát hlavních činností.

$$\text{Míra pokrytí ztráty z Hl. č. ziskem z HČ. 2020} = \frac{\text{Hospodářský výsledek (hospodářská č.)}}{\text{Hospodářský výsledek (hlavní č.)}} \times 100 = \frac{299\,000}{-36\,000} \times 100 = 830,56 \%$$

- Jediná hodnota 830,56 % výrazně pokrývá ztrátu z hlavní činnosti a značí velmi významný přínos hospodářské činnosti k celkovému hospodaření klubu.

Výpočet ukazatele pro roky 2021 a 2022 není relevantní, protože hlavní činnost v těchto letech není ztrátová.

Ukazatel Autarkie

Autarkie – posuzuje, do jaké míry je klub schopen pokrývat své náklady z příjmů získaných z hlavní činnosti, a tedy jak je klub soběstačný. Vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje, že klub je schopen se financovat sám sebe bez závislosti na externích zdrojích.

$$\text{Autarkie 2020} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100 = \frac{2\,630\,000}{2\,666\,000} \times 100 = 98,65 \%$$

- Hodnota 98,65 % ukazuje, že klub byl téměř schopen pokrýt své náklady z příjmů hlavní činnosti. Je to znak vysoké míry finanční soběstačnosti a efektivity v generování příjmů.

$$\text{Autarkie 2021} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100 = \frac{2\,762\,000}{2\,723\,000} \times 100 = 101,43 \%$$

- Nárůst hodnoty na 101,43 % značí, že klub nejenže pokryl všechny své náklady z příjmů hlavní činnosti, ale dokonce generoval malý přebytek.

$$\text{Autarkie 2022} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100 = \frac{6\,281\,000}{6\,052\,000} \times 100 = 103,78 \%$$

- Další nárůst na 103,78 % potvrzuje trend rostoucí finanční nezávislosti a efektivity.

Tento pozitivní trend v ukazateli autarkie odráží schopnost klubu úspěšně generovat dostatečné příjmy z hlavní činnosti, aby pokryly a překročily své provozní náklady.

Další ukazatele

Podíl přijatých příspěvků na výnosech – slouží k posouzení, jak velkou část celkových výnosů tvoří přijaté příspěvky. Tento ukazatel je důležitý pro neziskové organizace, neboť ukazuje míru, do jaké jsou jejich aktivity financovány z interních zdrojů.

$$\text{Podíl přijatých příspěvků na výn. 2020} = \frac{\text{Přijaté příspěvky}}{\text{Výnosy}} \times 100 = \frac{571\,000}{2\,630\,000} \times 100 = 21,71 \%$$

- Podíl 21,71 % ukazuje, že více než pětina celkových výnosů klubu pocházela z příspěvků.

$$\text{Podíl přijatých příspěvků na výn. 2021} = \frac{\text{Přijaté příspěvky}}{\text{Výnosy}} \times 100 = \frac{476\,000}{2\,762\,000} \times 100 = 17,23 \%$$

- Pokles na 17,23 % snižuje podíl přijatých příspěvků na výnosech.

$$\text{Podíl přijatých příspěvků na výn. 2022} = \frac{\text{Přijaté příspěvky}}{\text{Výnosy}} \times 100 = \frac{955\,000}{6\,281\,000} \times 100 = 15,21 \%$$

- Další pokles na 15,21 % naznačuje, pokračující trend snižování podílu přijatých příspěvků na výnosech.

Postupné snižování podílu přijatých příspěvků na výnosech značí menší jistotu financování klubu z interních zdrojů a větší závislost na externích zdrojích v podobě dotací.

Podíl provozních dotací na celkových výnosech – ukazuje, jak velkou část celkových výnosů klubu tvoří provozní dotace. Vysoký podíl může naznačovat značnou závislost organizace na finanční podpoře od státu, obcí nebo jiných institucí.

$$\text{Podíl provoz. dotací na celk. výn. 2020} = \frac{\text{Provozní dotace}}{\text{Výnosy}} \times 100 = \frac{673\,000}{2\,630\,000} \times 100 = 25,59 \%$$

- Podíl 25,59 % značí, že více než čtvrtina celkových příjmů pocházela z provozních dotací.

$$\text{Podíl provoz. dotací na celk. výn. 2021} = \frac{\text{Provozní dotace}}{\text{Výnosy}} \times 100 = \frac{958\,000}{2\,762\,000} \times 100 = 34,69 \%$$

- Zvýšení podílu na 34,69 % vyjadřuje další zvýšení finanční podpory od dotujících organizací.

$$\text{Podíl provoz. dotací na celk. výn. 2022} = \frac{\text{Provozní dotace}}{\text{Výnosy}} \times 100 = \frac{3\,102\,000}{6\,281\,000} \times 100 = 49,39 \%$$

- Hodnota 49,39 % ukazuje na další zvýšení podpory od organizací.

Tento trend naznačuje rostoucí závislost klubu na provozních dotacích jako zdroji financování. Zvýšení podílu provozních dotací na celkových výnosech může být pozitivní, pokud jsou dotace stabilní a spolehlivý zdroj financování.

Podíl výnosů z hlavní činnosti na celkových výnosech – ukazuje, jak velký je podíl příjmů klubu pochází z jeho hlavní činnosti.

$$\text{Podíl výnosů z hlavní činnosti na celkových výnosech 2020} = \frac{\text{Výnosy z hl. činnosti}}{\text{Výnosy celkem}} \times 100 = \frac{2\,630\,000}{3\,604\,000} \times 100 = 72,97 \%$$

- Podíl 72,97 % ukazuje, že většina příjmů klubu pocházela z hlavní činnosti.

$$\text{Podíl výnosů z hlavní činnosti na celkových výnosech 2021} = \frac{\text{Výnosy z hl. činnosti}}{\text{Výnosy celkem}} \times 100 = \frac{2\,762\,000}{3\,523\,000} \times 100 = 78,4 \%$$

- Nárůst na 78,4 % naznačuje, že klub ještě více zvýšil své příjmy z hlavní činnosti, což je známka zdravého růstu.

$$\text{Podíl výnosů z hlavní činnosti na celkových výnosech 2022} = \frac{\text{Výnosy z hl. činnosti}}{\text{Výnosy celkem}} \times 100 = \frac{6\,281\,000}{7\,085\,000} \times 100 = 88,65 \%$$

- Hodnota 88,65 % ukazuje další nárůst a signalizuje, že hlavní činnost klubu se stává stále významnějším zdrojem jeho financí.

Tato progresivní závislost na příjmech z hlavní činnosti může být pro klub výhodná, protože ukazuje na jeho schopnost efektivně využívat a rozvíjet své klíčové služby a aktivity.

9 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Hlavní poznatky týkající se struktury **aktiv** lze shrnout do následujících bodů:

- Dynamika dlouhodobého majetku – vývoj ukazuje na výrazné změny ve struktuře v průběhu let 2020–2022. Pokles v roce 2021 byl spojen se zápornou hodnotou poskytnuté zálohy na DHM (- 1 350 tis. Kč), kdy klub zaplatil zálohu na výstavbu mini tenisového kurtu. Následný nárůst v roce 2022 potvrzuje dokončení výstavby kurtu s odrazovou stěnou a zařazení do majetku.
- Stabilita dlouhodobého finančního majetku – DFM zůstává konstantní, což odráží stabilní investici klubu do podílu TENIS VRŠAVA s.r.o.
- Volatilita krátkodobého majetku – krátkodobý majetek vykazuje roční fluktuace v oblasti pohledávek. Největší podíl na tom má položka poskytnuté provozní zálohy v roce 2021 (860 tis. Kč).
- Růst opravěk k dlouhodobému majetku – kontinuální nárůst opravěk značí postupné opotřebení hmotného majetku, což je normální jev využívaný sportovním klubem. Je proto potřeba tento majetek průběžně udržovat a obnovovat.
- Rozvoj infrastruktury – investice do DHM značí zejména výstavbu nového mini tenisového kurtu a odrazové stěny. Klub využil období, kdy nebylo možné hrát pro vylepšení jeho prostředí a zlepšení konkurenční pozice klubu.
- Finanční zdraví klubu – celkově aktiva klubu rostou, což je pozitivní signál finančního zdraví a schopnosti investovat do svého rozvoje. Tento trend podporuje dlouhodobou udržitelnost klubu.

Struktura **pasiv** se skládá z několik klíčových prvků:

- Stabilita vlastních zdrojů – vlastní zdroje ukazují relativní stabilitu s mírným nárůstem v roce 2021.
- Zvýšení cizích zdrojů – výrazný nárůst v roce 2022 byl zapříčiněn půjčkou jednoho ze členů klubu, konkrétně v položce jiné závazky (800 tis. Kč).
- Dynamika krátkodobých závazků – kolísání v krátkodobých závazcích bylo způsobeno výše zmiňovanou půjčkou, kdyby k této mimořádné půjčce nedošlo, krátkodobé závazky by byly relativně vyrovnané.

Hlavní body struktury **nákladů** předkládám níže:

- Výrazné zvýšení nákladů hlavní činnosti v roce 2022 – skok v nákladech na spotřebované nákupy a nakupované služby v roce 2022, zapříčila konkrétně položka ostatních služeb (4 627 tis. Kč), opětovným zahájením tréninků po skončení uzávěru sportovišť během pandemie.
- Oscilace osobních nákladů – pokles osobních nákladů v roce 2021 odráží úsporné opatření během pandemických omezení. V roce 2022 se opět zvýšily, zejména v hospodářské činnosti.
- Strategické investice a údržba – náklady na opravy a údržbu výrazně vzrostly v roce 2022, kdy klub připravoval kurty na novou sezónu po nucené pauze.

Základní informace o struktuře **výnosů** shrnuji do několika bodů:

- Zásadní zvýšení provozních dotací – prudký nárůst provozních dotací v roce 2022 byl zásadním faktorem v celkovém zvýšení výnosů. Největší dotace přišla od Zlínského kraje na obnovu provozu po covidu a výstavbu mini tenisového kurtu s odrazovou stěnou.
- Růst přijatých příspěvků a darů – opět v roce 2022, to poukazuje na dobré vztahy s komunitou, sponzory a dárci.
- Stabilní příjem z členských příspěvků – i přes mírný pokles v roce 2021, byl v roce 2022 zaznamenán vyšší nárůst, což naznačuje stabilní členskou základnu klubu.
- Nárůst tržeb za vlastní výkony a zboží – výrazné zvýšení v roce 2022 svědčí o rozvoji aktivit a služeb klubu jako nabídky tréninků, turnajů, táborů pro děti a pronájmu kurtů po rozvolnění pandemických opatření.
- Celková nárůst výnosů – po kombinaci všech uvedených faktorů došlo v roce 2022 k celkovému nárůstu výnosů.

Hlavní poznatky týkající se **hospodářského výsledku** lze shrnout do následujících bodů:

- Obrat od ztráty k zisku – v roce 2020 zaznamenal klub ztrátu v hlavní činnosti, ale v následujících letech došlo k obratu a klub začal generovat zisk jak v hlavní, tak v hospodářské činnosti.
- Daňové výhody – klub efektivně využívá statusu veřejně prospěšného poplatníka k dosažení daňových úlev.

- Daň z příjmu – klub nebyl povinen v období 2020–2022 platit daň z příjmu, což je důsledkem využití daňových výhod pro veřejně prospěšné subjekty.

Z vybraných ukazatelů finanční analýzy plynou tyto závěry:

- Celková zadluženost - 2020-2021 udržuje nízké hodnoty pod 6 %, to znamená minimální závislost na externím financování. V roce 2022 nárůst na téměř 10 %, indikuje zvýšené investice, ale stále zachovává zdravou finanční strukturu.
- Míra zadluženosti - 2020-2021, nízké hodnoty pod 6 % ukazují na stabilní finanční situaci s nízkou závislostí na cizích zdrojích. V roce 2022 došlo ke zvýšení na 11,54 %.
- Koeficient samofinancování - 2020–2022, hodnoty okolo 90 % reflektují silnou finanční pozici klubu s vysokou mírou nezávislosti na cizích zdrojích.
- Finanční páka - 2020–2022, stabilní hodnoty okolo 105 % až 111 % signalizují umírněné využití cizího kapitálu ve financování aktiv klubu, s mírným nárůstem v roce 2022.
- Běžná likvidita - 2020 a 2022, nízké hodnoty pod 1 ukazují na potenciální problémy s likviditou. Rok 2021, vysoká hodnota 7,85 značí výraznou schopnost pokrýt krátkodobé závazky, což je zlepšení oproti předchozímu roku.
- Peněžní likvidita - 2020 a 2022, hodnoty okolo 0,29 a 0,3 ukazují na dostatečné peněžní rezervy pro pokrytí části krátkodobých závazků. Rok 2021, extrémní vzestup na hodnotu 3,1 reflektuje značné zvýšení peněžních rezerv, umožňující klubu pokrýt více než trojnásobek krátkodobých závazků.
- Rentabilita nákladů hospodářské činnosti – postupný pokles z 44,30 % v roce 2020 na 27,82 % v roce 2022 naznačuje snížení efektivity v generování zisku z hospodářské činnosti.
- Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti – 2020, hodnota 830,56 % ukazuje, že zisk z hospodářské činnosti téměř osminásobně pokrýl ztrátu z hlavní činnosti, což svědčí o velkém přínosu hospodářské činnosti k celkovému hospodaření klubu. Rok 2021 a 2022, výpočet ukazatele není relevantní, neboť hlavní činnost v těchto letech vykázala zisk.

- Autarkie – rostoucí hodnoty od 98,65 % v roce 2020 na 103,78 % v roce 2022 ukazují na rostoucí schopnost klubu pokrývat své náklady z příjmů hlavní činnosti.
- Podíl přijatých příspěvků na výnosech – snížení z 21,71 % v roce 2020 na 15,21 % v roce 2022 poukazuje na zvyšující se využití externích zdrojích.
- Podíl provozních dotací na celkových výnosech – nárůst z 25,59 % v roce 2020 na 49,39 % v roce 2022 značí rostoucí využívání provozních dotací.
- Podíl výnosů z hlavní činnosti na celkových výnosech – růst z 72,97 % v roce 2020 na 88,65 % v roce 2022, naznačuje zvyšující se příspěvek hlavní činnosti k financování klubu.

V letech 2020–2022 klub dokázal relativně dobře hospodařit navzdory výzvám pandemie covid-19, která výrazně ovlivnila všechny sportovní kluby. Klub rozumně využil toto období k investici do infrastruktury v podobě nového mini tenisového kurtu a odrazové stěny, čímž po rozvolnění opatření přispěl ke spokojenosti svých členů a zlepšil tak své konkurenční postavení vůči ostatním klubům. Dále je potřeba zmínit velkou podporu od členů a sponzorů klubu, kteří společně s velkou dotací od Zlínského kraje v roce 2022 pomohli klub opět nastartovat. To ukazuje na dobrou reputaci klubu a schopnost udržet si kladné vztahy s veřejností a partnery.

V poslední části analýzy byly vyhodnoceny klíčové finanční ukazatele specifické pro neziskový sektor. Z výsledků vyplývá, že klub je minimálně závislý na cizích zdrojích, což je pozitivní zjištění. Avšak likvidita klubu je nestabilní, což souvisí s velkou investicí v roce 2021. Zároveň dochází ke snižování efektivity v generování zisku hospodářskou činností. Ukazatel autarkie potvrzuje, že klub úspěšně pokrývá své provozní náklady. Rostoucí využití provozních dotací může mírně zvýšit finanční riziko, ale vzhledem k předchozím zkušenostem budou klubu i nadále tyto dotace poskytovány. Tato závislost spolu se snižováním podílu příjmů z interních zdrojů naznačuje potřebu diverzifikace příjmových zdrojů a posílení finanční nezávislosti klubu. Celkově lze říci, že klub je ve stabilním stavu s relativně pozitivními výsledky analýz a finančních ukazatelů.

10 DOPORUČENÍ

Mé doporučení pro Tenisový klub Zlín je formulováno z dvojí perspektivy. Jednak z hlediska nezávislé analytické revize provozních a finančních aspektů klubu. A na druhé straně, z pozice aktivního závodního hráče a pomocného trenéra, což mi umožňuje nabídnout jedinečný vhled do každodenního fungování a potřeb klubu.

Z pohledu optimalizace využití reklamních ploch klubu jsem našel příležitost pro zvýšení příjmů z pronájmu. Konkrétně se jedná o billboard umístěný na strategickém místě u křižovatky blízko Kauflandu na Januštici. Současný roční pronájem tohoto billboardu je stanoven na 40 000 Kč/rok, což je v porovnání s průměrnou tržní cenou za roční pronájem billboardů ve Zlíně relativně nízký. U konkurence se pohybují okolo 60 000 Kč/rok. (Billboardy Zlín, 2024). Doporučuji zvýšit cenu pronájmu tohoto reklamního prostoru o 10 až 15 tisíc Kč. Toto zvýšení by zajistilo, že klub bude stále nabízet konkurenční cenu, avšak současně získá dodatečné finanční prostředky, které může efektivně využít pro podporu své hlavní činnosti.

Hlavním aspektem, který bych chtěl zdůraznit, je otázka efektivnosti využívání finančních prostředků v oblasti údržby tenisových kurtů. Do této doby si klub každoročně před zahájením letní sezóny najímal externí firmu k provádění komplexní údržby antukových kurtů, což pro klub představovalo značnou finanční zátěž. Vzhledem k tomu, že se jedná o pravidelnou potřebu, navrhl jsem na začátku roku 2023 alternativní řešení ve formě nákupu vlastního stroje na údržbu kurtů. Tato investice sice představuje vyšší jednorázové výdaje, avšak dlouhodobě by měla vést k výrazné úspoře prostředků, které byly dosud vynakládány na služby externích poskytovatelů.

Můj návrh byl managementem klubu přijat s pochopením potřeby optimalizace nákladů, a tak byl stroj na údržbu kurtů zakoupen prostřednictvím dceřiné společnosti Tenisový klub Zlín, s.r.o. v březnu 2023 za cenu 217 800 Kč bez DPH. Tento krok reflektuje snahu klubu o samostatnost a efektivitu ve správě svých zařízení a infrastruktury. Nicméně, je důležité zmínit, že pro rok 2023 nebylo možné poskytnutí konkrétních finančních výkazů klubu dokládající okamžitou úsporu nákladů jako důsledek této investice. Přesto lze předpokládat, že tato investice představuje strategické rozhodnutí k posílení finanční a operativní udržitelnosti klubu v dlouhodobém horizontu.

Jedním z primárních nedostatků, na které jsem narazil během mého působení v klubu, je neefektivita systému rezervací tenisových kurtů. Současný systém umožňuje členům pouze

prohlížet dostupnost kurtů, ale vyžaduje telefonickou rezervaci pro jejich skutečné zajištění. V dnešní digitální éře se tento postup jeví jako zbytečně zastaralý a nepraktický. Proto doporučuji implementaci online registračního systému, který by zájemcům umožnil provádět rezervace přímo a bez nutnosti telefonování. To by ušetřilo cenný čas nejen členům, ale také zaměstnancům klubu, kteří by se mohli více věnovat přímé obsluze klientů a dalším úkolům. Zjednodušení celého procesu rezervace by vedlo ke zlepšení uživatelské dostupnosti, čímž by se zvýšil zájem o služby klubu a s tím se zvýšily i výnosy z hlavní a hospodářské činnosti.

Dalším významným nedostatkem je absence menší posilovny. Tento nedostatek je zvláště patrný pro hráče, kteří by po tréninku chtěli provádět strečink nebo zlepšovat svou fyzickou kondici bez nutnosti odcházet z areálu klubu. Přítomnost posilovny by také mohla pomoci předcházet zraněním tím, že by hráčům poskytla prostor pro adekvátní fyzickou přípravu. Doporučuji proto využít nevyužívané prostory v hlavní budově klubu, jako jsou opuštěné kanceláře či sklady, a zřídit zde malou, ale dobře vybavenou posilovnu. Tento návrh bude vyžadovat investiční prostředky, které by ale mohly být pokryty minimálně z větší části dotací od Národní sportovní agentury. Věřím, že získání dotací od NSA na realizaci tohoto projektu bude možné, zejména vzhledem k rostoucímu důrazu na zdravotní a preventivní aspekty sportovní přípravy. Toto opatření by zvýšilo pravděpodobnost, že více hráčů bude v optimální fyzické kondici na ligové zápasy. Tím by se klubu zvýšila šance na postup do vyšších lig, díky čemuž by se klub ještě více dostal do povědomí veřejnosti a přilákal další zájemce o tenis. Rozšířením členské základny by klub čerpal další členské příspěvky a sponzorské dary.

Z hlediska marketingu klubu je zřejmé, že současná strategie založená především na webových stránkách a Facebooku již neodpovídá současným trendům. Instagram a další sociální sítě nabízejí mnohem širší dosah a interaktivitu, což klub může využít pro propagaci svých služeb a aktivit. Založení profilu na Instagramu by mohlo klubu pomoci oslovit zejména mladší generaci a zároveň posílit komunitu kolem klubu, když hráči mohou sdílet své úspěchy a zkušenosti. Tím, že se klub dostane do většího povědomí široké veřejnosti, může navýšit své řady členů a oslovit nové potenciální hráče.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat hospodaření Tenisového klubu Zlín, z.s. Analýza byla provedena na základě účetních výkazů rozvahy spolu s výkazem zisku a ztráty z let 2020–2022. Práce se potom rozdělila na dvě části, kde v první byla zpracována literární rešerše, a ve druhé byla na základě této rešerše provedena již zmiňovaná analýza hospodaření spolku pomocí horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů a vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na základě těchto analýz byly vybranému spolku předloženy doporučení ke zlepšení jeho hospodaření.

Na začátku teoretické části byl vymezen neziskový sektor, kde bylo klíčové rozlišit, jakým způsobem jsou sportovní kluby integrovány do struktury národního hospodářství. Zásadní bylo také definování pojmu neziskového sektoru, dále klasifikace neziskových organizací v České republice s důrazem na veřejně prospěšného poplatníka a výhody, které tato právní forma přináší.

Práce dále pojednávala o různých typech nestátních neziskových organizací, jejich financování, základních principech a zdrojích financí. Zvláštní pozornost byla věnována spolku, jeho legislativnímu rámci, procesu založení a zániku, stanovám, členství a orgánům.

V dalším kroku byla rozebrána ekonomika spolku, rozdělená mezi jeho hlavní a hospodářskou činnost, účetnictví a daně. Závěrečná část teoretické sekce byla věnována analýze hospodaření neziskových organizací prostřednictvím ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, autarkie a dalších.

Praktická část se specificky zaměřila na Tenisový klub Zlín, z.s. Byla popsána charakteristika a historie klubu, jeho členská základna, účely, členství, orgány, majetek a hospodaření.

V hlavní části práce byla provedena analýza hospodaření klubu, kde byly detailně zkoumány aktiva, pasiva, náklady a výnosy, včetně horizontální a vertikální analýzy. Analyzován byl také výsledek hospodaření.

Dále byla představena analýza vybraných finančních ukazatelů, jako jsou celková zadluženost, míra zadluženosti, koeficient samofinancování, ukazatel finanční páky, běžná a peněžní likvidita, nákladová rentabilita hospodářské činnosti a další. Každý ukazatel byl podrobně rozebrán s uvedením konkrétních hodnot a analýzou jejich významu pro klub.

Analýza ukázala, že klub je minimálně závislý na externích zdrojích a úspěšně pokrývá provozní náklady. Nestabilní likvidita souvisí s velkou investicí v roce 2021 a dochází ke snižování efektivity v generování zisku hospodářskou činností. Rostoucí využití provozních dotací může zvýšit finanční riziko, ale očekává se jejich další poskytování. Klub celkově vykazuje stabilní stav s pozitivními výsledky finančních ukazatelů.

V závěru této práce byla představena souhrnná doporučení pro Tenisový klub Zlín, založená na zjištěních z analýzy. Tyto návrhy směřují k optimalizaci hospodaření klubu, zlepšení jeho finanční situace a podpoře jeho dalšího rozvoje. Práce tak nabízí komplexní pohled na fungování sportovního klubu v neziskovém sektoru a přináší konkrétní návrhy pro zefektivnění jeho činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Billboardy Zlín: Vyberte si z 70 billboardů v Zlíně, © 2011 - 2024. Online. Moje Billboardy. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/plochy/zlinsky-kraj/zlin/billboard>. [cit. 2024-05-06].

Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2018. *Metodologie tvorby predikčních a bonitních modelů*. Online. Dostupné z: https://www.fikane.cz/documents/metodologie-technicky_popis-clenske_organizace.pdf. [cit. 2024-05-06].

ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2024-05-06].

ČESKO, 2000. *Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>. [cit. 2024-05-06].

ČESKO, 1992. *Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>. [cit. 2024-05-06].

ČESKO, 1991. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. [cit. 2024-05-06].

ČSÚ, 2024. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Online. In: . 25.04.2024. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace. [cit. 2024-05-06].

DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan, 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075521033.

FRANCOIS, Emanuel Jean, 2014. *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. New York: Springer Publishing Company, LLC. ISBN 978-0-8261-2983-3.

HEJDUKOVÁ, Pavlína, 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002984.

HOYE, Russell; MISENER, Katie; NARAINÉ, Michael L. a ORDWAY, Catherine, 2022. *Sport management: principles and application*. Sixth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-03-210964-0.

JEGERS, Marc, 2008. *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*. London & New York: Routledge. ISBN 978-04-15433-82-2.

JOŠT, Marek, 2019. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 9788024523255.

KALOUDA, František, 2019a. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-778-8.

KALOUDA, František, 2019b. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073807566.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024730752.

KRYŠKOVÁ, Šárka, 2022. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně*. 2. aktualizované vydání. Teoretik. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-610-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005381.

NOVÁ, Jana; NOVOTNÝ, Jan; RACEK, Oldřich; REKTOŘÍK, Jaroslav; SEKOT, Aleš et al., 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021083462.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074003424.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027121175.

PEVNÁ, Jana, 2021. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2419-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929545.

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 9788073676810.

STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena a MAŤÁTKOVÁ, Kateřina, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579739.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027102495.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATP	The Association of Tennis Professionals
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
Hl.Č	Hlavní činnost
HČ	Hospodářská činnost
KTA	Krajská tenisová akademie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NOZ	Nový občanský zákoník
NSA	Národní sportovní agentura
PR	Public relations
WTA	The Women's Tennis Association
z.s.	zapsaný spolek

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Členění národního hospodářství podle principu financování (Zdroj: vlastní zpracování dle Rektůřík, 2010)</i>	12
<i>Obrázek 2 - Členění národního hospodářství podle Pestoffa (Zdroj: vlastní zpracování dle Rektůřík, 2010).....</i>	14

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Aktiva TK Zlín (2020–2022)</i>	52
<i>Tabulka 2 Horizontální analýza aktiv</i>	56
<i>Tabulka 3 Vertikální analýza aktiv</i>	57
<i>Tabulka 4 Pasiva TK Zlín (2020–2022)</i>	58
<i>Tabulka 5 Horizontální analýza pasiv</i>	61
<i>Tabulka 6 Vertikální analýza pasiv</i>	62
<i>Tabulka 7 Náklady TK Zlín (2020–2022)</i>	63
<i>Tabulka 8 Horizontální analýza nákladů</i>	66
<i>Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů</i>	68
<i>Tabulka 10 Výnosy TK Zlín (2020–2022)</i>	69
<i>Tabulka 11 Horizontální analýza výnosů</i>	71
<i>Tabulka 12 Vertikální analýza výnosů</i>	72
<i>Tabulka 13 Hospodářský výsledek TK Zlín (2020–2022)</i>	73

SEZNAM PŘÍLOH

Bez příloh.