

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Bakalářská práce**

**Financování neziskových organizací s orientací  
na sportovní kluby**

**Matěj Lisa**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Matěj Lisa

Podnikání a administrativa

Název práce

**Financování neziskových organizací s orientací na sportovní kluby**

Název anglicky

**Financing of non-profit organizations focused on sports clubs**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza finanční situace zapsaného spolku Gorila MMA s přihlédnutím k vývoji finanční stránky klubu v době před a po pandemii onemocnění Covid-19. Posléze práce nastíní chod organizace spolu s pravidly na získání dotační podpory.

## Metodika

Teoretická část práce je založena na čerpání informací z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. Praktická část je tvořena vlastním výzkumem, který spočívá v rozhovoru s majitelkou zapsaného spolku o finanční stránce klubu a jeho chodu. Dle informací získaných z rozhovoru bude následně v práci analyzováno to, jak velké následky měla pandemie Covidu-19 na finanční stránku organizace.

**Doporučený rozsah práce**

30-40

**Klíčová slova**

Nezisková organizace, Neziskový sektor, Fundraising, Fundraiser Sponsoring, TechSoup, Dotace

---

**Doporučené zdroje informací**

- BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana; VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
- Frič, P. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky (rozhovory o neziskovém sektoru II)*, Praha: Agnes, 2000. ISBN 80-902633-6-4
- HELMIG, Bernd, Stefan, INGEFURTH a Alexander, PINZ, 2014. *Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research*, [online]
- Kosík, M. AND Pacut, M. *Hospodářský model sportovní neziskové organizace*. *Tělesná kultura*, 2010, vol. 33, iss. 3, p. 54-65.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ., 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3075-2
- STEINBERG, Richard, 2006. *Economic theories of nonprofit organizations*. In: POWELL, Walter a Richard STEINBERG (eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven, CT: Yale University Press.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Sylvie Kobzev Kotásková, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2022

**prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 11. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Financování neziskových organizací s orientací na sportovní kluby" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. listopadu 2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé práce paní Ing. Sylvii Kobzev Kotáskové, Ph.D., která mi byla po celou dobu psaní práce nápomocna a pomohla mi vyřešit veškeré překážky, které se za dobu tvoření práce objevily. Dále bych chtěl poděkovat zapsanému spolku Gorila MMA za poskytnutí informací a dat do této práce.

# Financování neziskových organizací s orientací na sportovní kluby

## Abstrakt

Práce na téma Financování neziskových organizací s orientací na sportovní kluby by měla pojednávat nejprve o teoretických poznatcích ohledně sféry neziskových organizací na našem území a postupně by měla rozebírat témata jako vymezení neziskového sektoru a jeho podíl na HDP, definice neziskové organizace, rozdělení NO dle funkce a orientace, podle zakladatele, či typologie. Následně bude v práci rozebrána právní úprava neziskové organizace dle české legislativy. V předposledním bodě před praktickou částí bude rozbor financování neziskové organizace ve sportovním sektoru, kde bude také porovnána finanční politika mezi NO a profesionálním sportovním klubem, který je většinou akciovou společností. Poslední bod teoretické části je věnován programu TechSoup, který je rozšířený jak v České republice, tak v okolních evropských zemích.

Praktická část se bude převážně věnovat rozboru finanční a hospodářské politiky ve sportovním klubu a zároveň neziskové organizaci Gorila MMA z. s., především orientované na příjmy a také na finanční problémy spojené s pandemií koronaviru covid-19.

**Klíčová slova:** Nezisková organizace, Neziskový sektor, Fundraising, Fundraiser, Sponzoring, TechSoup, Dotace

# **Financing of non-profit organizations focused on sports clubs**

## **Abstract**

The thesis on the topic Financing of non-profit organizations with an orientation to sports clubs should first deal with the theoretical knowledge regarding the sphere of non-profit organizations in our territory. Gradually, it would discuss topics such as the definition of the non-profit sector and its share in GDP, the definition of a non-profit organization, where the division of NPOs according to function and orientation, according to the founder, whose typology is discussed in detail. Subsequently, the thesis will discuss the legal regulation of the non-profit organization according to the Czech legislation. In the penultimate point before the practical part, the financing of a non-profit organization in the sports sector will be discussed, where the financial policy between a NO and a professional sports club, which is mostly a joint stock company, will also be compared. The last point of the theoretical part is devoted to the TechSoup programme, which is widespread in the Czech Republic as well as in neighbouring European countries.

The practical part will be mainly devoted to the analysis of financial and economic policy, in the sports club and in the non-profit organization Gorila MMA z. s., mainly oriented on income and on financial problems related to the pandemic of the virus covid-19.

**Keywords:** Non-profit organizations, Non-profit sector, Fundraising, Fundraiser, Sponsorship, TechSoup, Grants

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická část</b> .....	<b>12</b>
3.1	Vymezení neziskového sektoru .....	12
3.1.1	Vztah neziskového sektoru vůči státu .....	13
3.1.2	Podíl nestátních neziskových organizací na HDP .....	14
3.2	Charakteristika neziskových organizací .....	16
3.2.1	Typologie neziskových organizací .....	17
3.2.2	Právní úprava neziskových organizací .....	20
3.3	Financování NNO ve sportovním sektoru .....	27
3.3.1	Fundraising .....	28
3.3.2	Fundraiser .....	31
3.3.3	Vlastní zdroje financování .....	31
3.3.4	Cizí zdroje financování .....	33
3.3.5	Potencionální zdroje financování .....	33
3.3.6	Podpora neziskových organizací programem Erasmus+ .....	36
3.4	Program TechSoup .....	37
3.4.1	Požadované náležitosti .....	38
3.4.2	Základní řazení sportovních organizací dle TechSoup .....	39
<b>4</b>	<b>Praktická část</b> .....	<b>40</b>
4.1	Fundraisingový mix .....	40
4.2	Ovlivnění fungování neziskové organizace s přihlédnutím k pandemii nemoci covid-19 .....	44
4.3	Postup pro získání dotací .....	49
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse</b> .....	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>53</b>
7.1	Knižní zdroje .....	53
7.2	Internetové zdroje .....	54
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk</b> .....	<b>56</b>
8.1	Seznam obrázků .....	56
8.2	Seznam tabulek .....	56
8.3	Seznam grafů .....	56



8.4. Seznam použitých zkratk.....	56
<b>Přílohy.....</b>	<b>57</b>

# 1 Úvod

Neziskové organizace se za poslední dobu staly nedílnou součástí společnosti jak v České republice, tak v Evropě, a proto není náhodou, že se trend neziskových organizací objevuje ve společenských vrstvách od studentů po sportovce, či jakékoli nadace na pomoc jiným lidem. Neziskové organizace můžeme nejčastěji zaznamenat jako formu nadací, které propojují naše společné životy a s jejich prezentací se populace může nejčastěji střetnout ve sféře televizních reklam a jiných reklamních akcí jak v novinách, tak na internetu. Dále se s neziskovými organizacemi velmi často setkáváme především díky našim nejmladším občanům, kterých se týká většina předškolních a školních volnočasových aktivit, které jsou nejvíce tvořeny právě neziskovými organizacemi. V neposlední řadě se s neziskovými organizacemi setkáváme v oblasti amatérského, ale v dnešní době i profesionálního sportu. Zkrátka neziskové organizace do jisté míry ovlivňují naše běžné životy a s tím i spojené aktivity ve volném čase.

Teoretická část této práce se tedy bude věnovat převážně informacím týkajících se právní úpravy, rozdělení dle založení, vlastnictví či typologie organizace, které je v dnešní době velmi rozdílné, jelikož mnoho lidí hledá únik z reality a zároveň nějakou duševní regeneraci přímo v neziskových organizacích. Dále se zde vyskytnou informace o podílu neziskových organizací na HDP, což je z hlediska státní ekonomiky výrazná věc, protože neziskových organizací přibývá, ač byl jejich růst zpomalen pandemií nemoci covid-19. V posledních bodech této části bude teoreticky vysvětlen pojem fundraising a co je program TechSoup.

V praktické části, která je více orientovaná na segment sportu, bude kladen důraz na analýzu hospodářských výsledků zapsaného sportovního spolku a jeho ovlivnění v době světové pandemie a také zde bude sestaven obecný fundraisingový mix pro sportovní klub.

## 2 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza finanční situace zapsaného spolku Gorila MMA s přihlédnutím k vývoji finanční stránky klubu v době před a po pandemii onemocnění covid– 19. K zdárnému zhodnocení cíle posloužily účetní materiály poskytnuté sportovním zapsaným spolkem a také rozhovor, týkající se fungování klubu. Všechny poskytnuté účetní materiály jsou složeny z nákladů a výnosů v daných měsících a z toho jsou následně vytvořeny čtvrtletní výsledky hospodaření zakončené sumou a celkovým výsledkem hospodaření za daný rok. Hlavním cílem je tedy objasnění faktu, pomocí rozhovoru a analýzy získaných dat, zda pandemie nemoci covid– 19 ovlivnila fungování spolku jako celku, ale i jestli více či méně zasáhla finanční stránku organizace.

Sekundárním bodem praktické části bude sestavení Mal Marwickova fundraisingového modelu, který čerpá z analýzy internetových zdrojů věnujících se správnému marketingu sportovních klubů. Samotný model je ale sestaven přesně na míru možnostem a potřebám, které má spolek k dispozici.

Cílem teoretické části je vytvořit ucelený pohled do světa neziskových organizací z obecného pohledu teorie, a to zejména typologie, právních úprav a jiných dostupných prostředků, které jsou s neziskovým sektorem spojeny. Jedná se zejména o programy napomáhající k financování či teoretický pohled na druhy financování a jejich pravidla od různých dárců jako je například stát nebo subjekty soukromého sektoru. Těchto získaných informací je dosaženo za pomoci analýzy knižních a internetových zdrojů. Zejména pak například literaturou pana Rektořika, Hyánka, Boukala, či paní Škarabelové. Internetové zdroje byly používány dle potřeby doplnění informací k danému tématu. Jedná se o online publikace například od paní Klečkové či jiné relevantní internetové stránky a články.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Vymezení neziskového sektoru

Neziskový sektor se stal po roce 1989 jedním z prvních fungujících prvků nového demokratického systému. Po pádu komunistické vlády se tyto organizace stávají důležitou součástí veřejného života a napomáhají k rozvoji už tak různorodé společnosti, která se v našem státním zřízení vyskytuje. Data z let 2010–2020 říkají, že je nestátní neziskový sektor jedním z nejvíce a nejrychleji se rozvíjejícím sektorem společnosti. Ačkoliv z dat vyplývá, že neziskový sektor je v České republice velikostí spíše průměrný, ale v porovnání se zbytkem postkomunistických zemí v Evropě je jedním z největších. [12]

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014–2017

Rok	Spolky	Pobočné spolky	Nadace	Nadační fondy	Zapsané ústavy
2014	86 956	26 118	508	1 407	123
2015	89 584	26 423	505	505	388
2016	92 878	26 370	516	516	686
2017	93 651	26 414	515	515	752

Zdroj: Vlastní zpracování, *Neziskovky.cz*

Z tabulky vytvořené Českým statistickým úřadem publikované portálem *Neziskovky.cz* je patrné, že počet neziskových organizací v České republice má opravdu rostoucí tendenci. Zejména pak růst zapsaných spolků, kterých se mezi lety 2014 a 2017 založilo necelých 7 tisíc.

Vymezení neziskového sektoru jako takového je na území České republiky poměrně snadným úkolem, jelikož se nachází společně se sektorem ziskovým na národním trhu. Je také součástí národního hospodářství a ekonomiky samotné.

Neziskové organizace se na trhu dělí na státní neziskové organizace, které jsou financované ze státního rozpočtu a na nestátní neziskové organizace. V případě této bakalářské práce budou rozebírány převážně nestátní neziskové organizace. [3]

### 3.1.1 Vztah neziskového sektoru vůči státu

Ve vyspělých demokratických státech představuje vztah mezi třetím sektorem neboli neziskovým sektorem, jednu ze základních funkcí daného systému. Tyto organizace přispívají k podpoře chudého obyvatelstva, ale i střední třídy v oblastech sociálních a zdravotnických služeb, vzdělání či v růstu oblíbenosti sportovních činností u mladé generace. [10]

Na základě porovnávání vztahů mezi státem a třetím sektorem navrhli pánové B. Gidron, L. M. Kramer a L. M. Salamon typologii těchto vztahů na trase stát – neziskový sektor. Tato typologie se dělí na čtyři základní modely. [10]

- **Model dominujícího státu**

V této situaci uvažujeme, že má stát dominantní roli při poskytování financování a sociálních služeb obyvatelstvu. Tento model například zastává Švýcarsko, kde jsou zásahy neziskových organizací na minimum a základní prostředky pro podporu obyvatelstva jsou získávány výběrem daní. Následné služby poskytují státní úředníci a stát samotný. [2]

- **Model dominujícího třetího sektoru**

Model dominance neziskových či dobrovolnických organizací je opačným extrémem předchozího vztahu mezi státem a třetím sektorem. V tomto případě služby, ať už finanční či sociální, poskytuje nezisková organizace. Tento jev se děje převážně ve státech, kde je velmi silný odpor proti zásahům státu do sociálních služeb. [2]

- **Duální model**

V tomto modelu jsou do sociálních a finančních služeb zapojeny oba sektory. Situace, která tímto zapojením nastane, může mít dvě formy. Tou první je, že neziskové organizace nabízejí stejné služby lidem, ke kterým se služby státu nedostanou. Tím takzvaně služby státu vyplní a v tomto případě jsou nabízené služby poskytnuté všem. V druhém případě se neziskové organizace mohou dostat na místo, které doplňuje trh. Zde budou organizace poskytovat obyvatelstvu služby, které stát neposkytuje. Tímto jevem se také vyplní díra na trhu služeb. [2]

- **Model spolupráce**

Posledním článkem je model spolupráce. Tento model je ve větší míře stejný jako model duální jen s tím, že sektory mezi sebou spolupracují. Obvykle se tato spolupráce projevuje tak, že se stát stará o finanční stránku věci a neziskové organizace zabezpečují veškeré sociální služby. [2]

*Tabulka 2: Model vťahů mezi státem a třetím sektorem*

<b>Model a zabezpečení státu</b>	<b>Model dominujícího státu</b>	<b>Model dominujícího třetího sektoru</b>	<b>Model duální</b>	<b>Model spolupráce</b>
<b>Financování</b>	Stát	Třetí sektor	Stát / Třetí sektor	Stát
<b>Sociální služby</b>	Stát	Třetí sektor	Stát / Třetí sektor	Třetí sektor

*Zdroj: Vlastní zpracování, ONDRUŠEK, Dušan, Helena WOLEKOVÁ a Pavol DEMEŠ. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.*

Ve výše zobrazené tabulce jsou zjednodušeně popsány modely mezi státem a třetím neziskovým sektorem. Z tabulky je patrné, že si autoři nepohrávají s myšlenkou modelu spolupráce z pohledu financování třetím sektorem a poskytováním sociálních služeb státem, a to z toho důvodu, že takový model spolupráce se ve světě neobjevuje, ač jsou zde neziskové organizace hojně zastoupeny ve všech možných strukturách společnosti. [2]

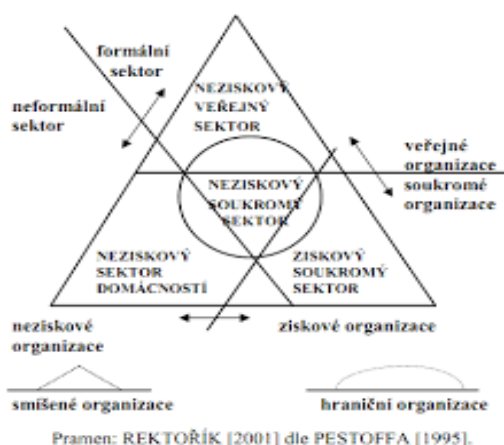
### **3.1.2 Podíl nestátních neziskových organizací na HDP**

Neziskový sektor v národním hospodářství popsal švédský ekonom Viktor Pestoff, který je autorem schématického pojetí tohoto sektoru. Jeho dílo neodkazuje pouze na organizace členského typu, podobná občanským sdružením a také nadacím, které se nachází v České republice, ale počítá i s méně vyhraněnými organizacemi, kterých v reálné ekonomice existuje nezanedbatelné množství.

Centrem celého Pestoffova trojúhelníku jsou typické organizace nestátního neziskového sektoru, která splňují tyto daná kritéria:

- Jsou založeny soukromými osobami bez vlivu státu či jiných veřejných institucí.
- Splňují podmínku ekonomické neziskovosti.
- Jsou to právnické osoby s dlouhodobým charakterem činnosti, která není pouze dočasná. [3]

Obrázek 1: Welfare triangle



Zdroj: <https://domacinasili.estranky.cz/clanky/clanky/krizove-socialni-podnikani-a-dovednosti-manazera-ii..html>

Tento graf nám přehledně ukazuje rozložení a různorodost neziskového sektoru v praxi. Důležité také je zaměřit se na hraniční organizace, a to z důvodu jejich velmi různorodých vlastností. Hlavně z hlediska praktické politiky. Hranice mezi sektory se vzájemně ovlivňují, a dokonce se i prolínají. Schéma nám proto dobře umožňuje představit si vztahy mezi jednotlivými sektory. Tato bohatost daných vztahů působí na vytváření nových neziskových organizací v dané ekonomice. Můžeme říct, že se jedná o velmi komplexní, ale také komplikovaný pohled, který nám na druhou stranu umožňuje zahrnout pod pojem nestátní neziskový sektor velmi široké množství organizací. [3]

Když se na nestátní neziskový sektor v České republice podíváme z pohledu podílu na hrubém domácím produktu z údajů získaných v roce 2018 zjistíme, že se počet zaměstnanců oproti roku přechozímu zvýšil o 10 %. Počet dobrovolníků pracujících v těchto organizacích také mírně vzrostl, a dokonce se podílel i na větším odpracovaném

fondů hodin práce. Počet neziskových organizací se oproti roku 2017 také zvýšil, a to o 1,3 %. [13]

Neziskové organizace se v roce 2018 podílely na tvorbě HDP z 1,78 %, což znamená, že se jejich produkce zvýšila na 145,4 miliard Kč. 43 % této hodnoty vyprodukovali veřejné vysoké školy. Také zde bylo bezplatně poskytnuto domácnostem 60 % produkce. Dalších 15 % bylo poskytnuto za netržní ceny. Kromě poskytování prostředků vysokými školami na vývoj, vzdělání a výzkumu připadá největší podíl institucím zřizujícím rekreační a sportovní služby (13,5 %), ostatní vzdělávání a náboženství (6,3 %), služby sociální péče (4,9 %) a kulturní služby (4,4 %). [13]

I přes poměrně nízký podíl na HDP je zde vidět, že trend neziskových organizací opravdu roste a v příštích letech se Česká republika nejspíše může těšit na produkční hranici daleko přes 150 miliard Kč. [3]

### **3.2. Charakteristika neziskových organizací**

V demokratické společnosti, jakožto celku, je neziskový sektor, potažmo pojem nezisková organizace, ukazatelem demokracie. Definovat a charakterizovat neziskový sektor není jednoduchý úkol. Definice se v mnoha publikacích prolíná s vymezením, o kterém je psáno v první kapitole. Proto bychom měli neziskový sektor definovat spíše pomocí pojmu nezisková organizace. [8]

Dle knihy Pavola Friče jsou neziskové organizace „*ty organizace, které se zahrnují do neziskového sektoru a vyznačují se atributy, které poukazují na jejich dobrovolnický charakter, spojitost mezi organizací a společností a také jejich suverenitu v oblasti závislosti na vládě*“. [5] Dále se Frič obrací na strukturálně – operacionální definici amerického sociologa Lestera Salamona, který se problémem řádné definice pro rozdělení neziskového sektoru s následným objasněním, co je to nezisková organizace, pokouší popsat. Vyslovil tedy charakteristiku pěti společných rysů, které jsou pro neziskové organizace typické. [5]

- Zaprvé jsou to do jisté míry institucionalizované struktury. V některých zemích je to dáno jejich oficiálním statutem. V zemích, kde neexistují právní předpisy pro neziskový sektor, mohou být organizační formy vyjádřeny jinými způsoby, jako jsou pravidelné schůze zaměstnanců, jednací řád a určitý stupeň komunitní organizační činnosti zavedený v rámci organizace.



Čistě neformální nebo dočasná shromáždění lidí zde nejsou považována za součást formy neziskového sektoru. [5]

- Za druhé, tyto organizace jsou soukromé povahy. To znamená, že jsou odděleny od státní správy a nejsou její součástí. Ačkoli tedy státní zaměstnanci mohou být členy správních rad těchto organizací, organizace ovládané státními zaměstnanci nemohou tyto subjekty řídit. Je však důležité poznamenat, že základní struktura organizací občanské společnosti je v podstatě soukromou transakcí. Proto mohou organizace občanské společnosti také dostávat významnou státní podporu ve formě grantů a jiných forem podpory. [5]
- Třetí klíčovou charakteristikou je, že organizace nerozděluje zisk svým vlastníkům nebo manažerům. Nezisková organizace však může po určitou dobu vytvářet zisk, který však musí být recyklován pro účely stanovené organizací. V tomto případě tedy soukromá organizace nevytváří zisk primárně pro osobní účely. Tato skutečnost odlišuje neziskové organizace od soukromého sektoru, tj. sektoru souvisejícího se soukromými společnostmi. [5]
- Čtvrtou charakteristikou je samospráva a autonomie. Organizace občanské společnosti tedy mají svá vlastní vnitřní pravidla a nejsou kontrolovány žádným vnějším orgánem. [5]
- Pátou a poslední charakteristikou je umístění dobrovolnictví. To znamená, že organizace zahrnuje dobrovolnictví jako klíčový prvek, a to buď formou konkrétních aktivit, nebo prostřednictvím vedení organizace. Neznamená to, že všechny nebo většina příjmů musí pocházet z dobrovolných příspěvků nebo že většina zaměstnanců musí být dobrovolníci. Pokud existuje dobrovolnický prvek, například dobrovolnická rada, je to dostačující jako jasný znak dobrovolnictví. [5]

### **3.2.1 Typologie neziskových organizací**

Nestátní neziskové organizace se typologicky dělí na několik větví, mezi které se řadí zapsaný spolek, pro který se dříve užívalo označení „občanské sdružení“, dále na obecně prospěšnou společnost, ústav a v neposlední řadě na nadace a charitativní

organizace. Postupně zde budou rozebrány všechny možné větve nestátních neziskových organizací.

První organizací je zapsaný spolek. Zapsaný spolek, dříve též nazýván občanské sdružení, je právnickou osobou, která má vlastní název, IČO a také sídlo. Musí mít nejméně tři členy, kteří ale neručí za dluhy organizace. Při založení se nevyžaduje žádný základní kapitál ani zde není určen minimální vklad. Proto je založení zapsaného spolku velmi levnou záležitostí. Forma právnické osoby, jakožto spolku, je nejčastější formou neziskových organizací, a proto se vyskytuje v mnoha odvětvích, jako je sport či kultura.

Dalšími organizacemi jsou obecně prospěšné společnosti, kterým byla k 1. lednu roku 2014 pozměněna legislativa v novém občanském zákoníku. To znamená, že pokud u nějaké takové organizace nedošlo k transformaci na ústav, nadaci či nadační fond, mohla se řídit starým zákonem, který platil před rokem 2014. Nové společnosti ale už po roce 2014 zakládány být nemohou. Obecně prospěšná společnost může vykazovat zisk, ten ale musí dále použít na poskytnutí obecně prospěšných služeb, pro které byla založena. Tato organizace tedy může vlastním jménem podnikat, ale pouze v rámci doplňkové činnosti. Hlavním účelem společnosti je tedy poskytování obecně prospěšných služeb, které má organizace uvedené v zakládací listině. [1]

Třetí organizací je ústav, který je dle nové legislativy z roku 2014 následovníkem obecně prospěšné společnosti. Ústav, jakožto nezisková organizace, tvoří právnickou osobu. Organizace jako taková je tvořena statutárním orgánem, kterým je ředitel společnosti. Je provozována za účelem činnosti užitečné společensky či hospodářsky a využívají se zde své osobní a majetkové složky. Ústav je založen pomocí zakladatelské listiny, která musí být notářsky ověřena, a proto je založení o něco nákladnější než v případě založení spolku. [14]

Předposlední složkou typologie nestátních neziskových organizací jsou nadace, nadační fondy a charitativní organizace. Hlavním rozdílem mezi nadací a nadačním fondem je to, že nadační fond nemusí mít trvalý charakter. Nadace či nadační fond jsou tvořeny zásadně k dosahování společensky nebo hospodářsky užitečných cílů. Hlavním pravidlem, které tyto společnosti musí dodržovat, je využití slova „nadace“ ve svém názvu a také označení, které poukazuje na účel organizace. [14]

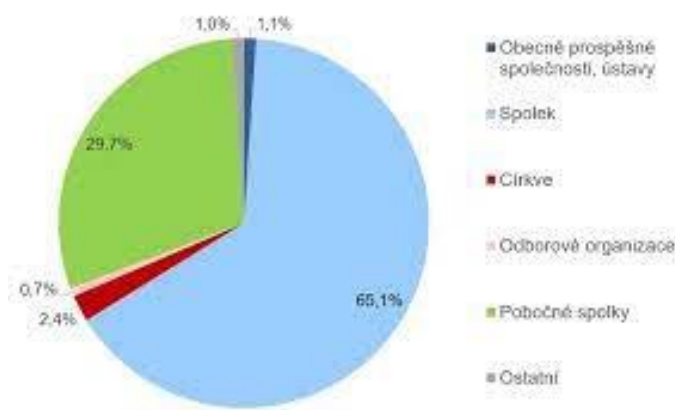
Charitativní organizace se taktéž zabývají pomocí lidem, kteří potřebují jídlo, přístřeší a další základní životní potřeby nebo jsou jakkoli zdravotně indisponováni. Z právního hlediska můžou mezi charitativní organizace patřit školy, nemocnice,

organizace sociálních služeb, ale také například organizace řízené církví, s kterými se díky regulačním a daňovým zákonům zachází příznivěji. Ve většině případů mají členové církevních charitativních organizací největší prospěch z náboženských služeb. [1]

Pokud jde o církve a náboženské organizace, v kontextu nestátních neziskových organizací lze použít pojem církevní korporace. Touto právní osobou může být církev, náboženská organizace, řeholní řád nebo jiná náboženská organizace. Tyto organizace jsou založeny za účelem šíření víry nebo poskytování charitativních služeb, jak je uvedeno v textu výše. Hlavní příklady takových právnických osob, které jsou náboženskými institucemi mohou být sbory, farnosti, biskupství a charitativní organizace. Hlavními znaky všech těchto organizací jsou:

- **Organizovanost**
- **Soukromý charakter a nezávislost na státu**
- **Nerozdělování zisku mezi členy**
- **Samosprávní vnitřní struktura**
- **Dobrovolnost [14]**

Obrázek 2: Procentuální rozdělení neziskových organizací v ČR



Zdroj: <https://www.google.com/search?q=pocet+neziskovych>

Výše uvedený koláčový graf nám ukazuje procentuální zastoupení neziskových organizací ve strukturách České republiky. Jak je zde vidno, největším trendem se staly spolky, které naprosto dominují struktuře neziskových organizací v ČR. Dalším nastoleným trendem, který je v grafu dominující, jsou pobočné spolky. Tyto spolky jsou přidružené hlavním spolkům, ale zároveň se hlavním spolkům vždy poddávají. Je to

takzvaná organizační jednotka spolku, která tuto přidruženou jednotku vede. Je zcela dobrovolné, zda si řídicí jednotka takovou organizaci založí. Z grafu je ale velmi patrné, že polovina zapsaných spolků volbu založení přidružené organizace využívá. Třetími, i když procentuálně velmi málo obsaženými organizacemi, jsou církevní instituce, které zabírají neziskovou činnost pouze z 2,4 %. Z 1,1 % se zde objevují také obecně prospěšné společnosti a ústavy, ale jejich zastoupení na trhu neziskových organizací je opravdu malé.

### 3.2.2 Právní úprava neziskových organizací

Nezisková organizace, jak již bylo zmíněno výše, úřaduje jako právnická osoba, která ale nepodniká za účelem zisku, nýbrž za účelem nějaké prospěšné činnosti. Od 27. března 1990 se neziskové organizace nejčastěji řídily zákonem číslo 83/1990 Sb. Zákon o sdružování občanů. Ten ale k 1. lednu roku 2014 ztratil platnost a byl zrušen.

Nahradil ho nový zákon z Občanského zákoníku o sdružování občanů 89/2012 Sb. Jelikož je zákon velmi obsáhlý, bylo z něj pro tuto práci vyjmuto to nejdůležitější a nejzákladnější pro každou z forem neziskových organizací. [15]

- **Zákon pro fungování zapsaného spolku**

Spolek jako celek je podle paragrafů:

#### § 214

*„(1) Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm.*

*(2) Vytvoří-li spolky k uplatňování společného zájmu nový spolek jako svůj svaz, vyjádří v názvu nového spolku jeho svazovou povahu.“ [15]*

#### § 215

*„(1) Nikdo nesmí být nucen k účasti ve spolku a nikomu nesmí být bráněno vystoupit z něho.*

*(2) Členové spolku neručí za jeho dluhy.“ [15]*

#### § 216

*„Název spolku musí obsahovat slova "spolek" nebo "zapsaný spolek", postačí však zkratka "z. s.“ [15]*

#### § 217

*„(1) Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže.*

*(2) 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.*

*(3) Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.*“ [15]

Následně je zde definováno založení spolku, které dle Občanského zákoníku zní takto:

### **§ 218**

*„Zakladatelé založí spolek, shodnou-li se na obsahu stanov; stanovy obsahují alespoň*

*a) název a sídlo spolku,*

*b) účel spolku,*

*c) práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,*

*d) určení statutárního orgánu.*“ [15]

### **§ 219**

*„Stanovy mohou založit pobočný spolek jako organizační jednotku spolku nebo určit, jakým způsobem se pobočný spolek zakládá a který orgán rozhoduje o založení, zrušení nebo přeměně pobočného spolku.*“ [15]

### **§ 220**

*„(1) Určí-li stanovy, že členství je různého druhu, vymezí zároveň práva a povinnosti spojené s jednotlivými druhy členství.*

*(2) Omezit práva nebo rozšířit povinnosti spojené s určitým druhem členství lze jen za podmínek určených předem ve stanovách, jinak se souhlasem většiny dotčených členů. To neplatí, má-li spolek k omezení práv nebo rozšíření povinností spravedlivý důvod.*“ [15]

### **§ 221**

*„Stanovy musí být uloženy v úplném znění v sídle spolku.*“ [15]

Následně zde byl vyňat vznik spolku:

### **§ 226**

*„(1) Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.*

*(2) Návrh na zápis spolku do veřejného rejstříku podávají zakladatelé nebo osoba určená ustavující schůzí.*

*(3) Není-li spolek do veřejného rejstříku zapsán do třiceti dnů od podání návrhu na zápis a není-li v této lhůtě ani vydáno rozhodnutí o odmítnutí zápisu, považuje se spolek za zapsaný do veřejného rejstříku třicátým dnem od podání návrhu.*“ [15]

#### **§ 227**

*„Pokračuje-li spolek v činnosti i poté, co byl jeho zápis do veřejného rejstříku odmítnut, použijí se ustanovení o společnosti.“* [15]

Jako poslední část je zde uvedeno zrušení.

#### **§ 268**

*„(1) Soud zruší spolek s likvidací na návrh osoby, která na tom má oprávněný zájem, nebo i bez návrhu v případě, že spolek, ač byl na to soudem upozorněn,*

*a) vyvíjí činnost zakázanou v § 145,*

*b) vyvíjí činnost v rozporu s § 217,*

*c) nutí třetí osoby k členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře, nebo*

*d) brání členům ze spolku vystoupit.“*

*„(2) Ustanovení § 172 není dotčeno.“* [15]

Dále se budeme zabývat likvidací daného zapsaného spolku podle právního řádu České republiky. Paragrafy pro takové právní jednání zní takto:

#### **§ 269**

*„(1) Při zrušení spolku s likvidací sestaví likvidátor soupis jmění a zpřístupní jej v sídle spolku všem členům.“*

*„(2) Likvidátor vydá proti úhradě nákladů soupis jmění každému členu, který o to požádá.“* [15]

#### **§ 270**

*„(1) Nelze-li povolat likvidátora jinak, jmenuje soud likvidátorem i bez jeho souhlasu některého z členů statutárního orgánu. Není-li to možné, jmenuje soud likvidátorem i bez jeho souhlasu některého člena spolku.“*

*„(2) Likvidátor jmenovaný podle odstavce 1 nemůže z funkce odstoupit, může však navrhnout soudu, aby jej z funkce zprostil, prokáže-li, že na něm nelze spravedlivě požadovat, aby funkci vykonával.“* [15]

### **§ 271**

*„Likvidátor zpeněží likvidační podstatu pouze v tom rozsahu, v jakém to je pro splnění dluhů spolku nezbytné.“ [15]*

### **§ 272**

*„(1) Likvidátor naloží s likvidačním zůstatkem podle stanov.“*

*„(2) Nelze-li s likvidačním zůstatkem naložit podle stanov, nabídne likvidátor likvidační zůstatek spolku s účelem obdobným. Není-li to možné, nabídne likvidátor likvidační zůstatek obci, na jejímž území má spolek sídlo. Nepřijme-li obec nabídku do dvou měsíců, nabývá likvidační zůstatek kraj, na jehož území má spolek sídlo. Získá-li likvidační zůstatek obec nebo kraj, použije jej jen k veřejně prospěšnému cíli.“ [15]*

### **§ 273**

*„Obdržel-li spolek účelově vázané plnění z veřejného rozpočtu, ustanovení § 272 se nepoužije a likvidátor naloží s příslušnou částí likvidačního zůstatku podle rozhodnutí příslušného orgánu.“ [15]*

## **• Zákon o vzniku a fungování nadací**

Nyní se práce bude zaobírat právními problémy vzniku nadací a jejich fungováním zaměřeným na to, jak se mají správně podle Občanského zákoníku rozdělovat příspěvky, které nadace obdrží. Rozdělení příspěvků je asi to nejdůležitější, co široká veřejnost v případě nadačních neziskových organizací probírá, a proto by se mělo toto téma doplněné o přesné znění paragrafů v této práci vyzdvihnout.

Co vlastně nadace je? Dle paragrafu Občanského zákoníku má statut nadace taková organizace která:

### **§ 314**

*„(1) Statut nadace upraví alespoň*

*a) způsob jednání orgánů nadace a*

*b) podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně též okruh osob, kterým je lze poskytovat.“*

*„(2) Nevydá-li zakladatel statut nadace společně s nadační listinou, vydá jej po předchozím souhlasu dozorčí rady správní rada do jednoho měsíce ode dne vzniku nadace. Nevyloučí-li to nadační listina, rozhoduje o změnách statutu po předchozím souhlasu dozorčí rady správní rada.“*

*„(3) Nadace statut uveřejní uložením do sbírky listin. Každý může ve veřejném rejstříku do statutu nahlížet a pořizovat si z něj výpisy, opisy nebo kopie. Stejné právo lze uplatnit také v sídle nadace.“ [15]*

Vznik nadace je v zákoně ukotven takto:

### **§ 315**

*„(1) Nadace vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.“*

*„(2) Návrh na zápis nadace do veřejného rejstříku podává zakladatel; není-li to možné a neurčil-li zakladatel něco jiného, podá návrh na zápis jménem nadace její správní rada.“ [15]*

V následujícím textu bude vyřazeno to nejdůležitější, jak již bylo výše uvedeno, a to paragrafy týkající se nadačního příspěvku:

### **§ 353**

*„(1) Nadace nesmí poskytnout nadační příspěvek osobě, která je členem jejího orgánu nebo která je zaměstnancem nadace, ani osobě jim blízké.“*

*„(2) Nejsou-li pro to důvody zvláštního zřetele hodné, vyvolané na straně zakladatele změnou okolností, nesmí nadace poskytnout nadační příspěvek svému zakladateli; jsou-li tu takové důvody, rozhodne správní rada po projednání s dozorčí radou nebo s revizorem. To platí i pro případ poskytnutí nadačního příspěvku osobě zakladateli blízké, ledaže nadace byla zřízena k podpoře osob zakladateli blízkých.“ [15]*

### **§ 354**

*„Kdo přijal nadační příspěvek, může jej použít jen ve shodě s ujednanými podmínkami; nadaci na požádání prokáže, jak jej použil. Kdo použil nadační příspěvek v rozporu s ujednanými podmínkami, vrátí jej nadaci jako bezdůvodné obohacení.“ [15]*

### **§ 355**

*„(1) Nadace nesmí poskytnout nadační příspěvky, je-li výše vlastních zdrojů financování majetku nadace vykazovaných v rozvaze na straně pasiv nižší než výše nadačního kapitálu upravená podle odstavce 2, nebo byla-li by nižší než upravená výše nadačního kapitálu v důsledku poskytnutí nadačních příspěvků.“*

*„(2) K výši nadačního kapitálu se připočtou pro účely stanovené v odstavci 1*

*a) zvýšení nadačního kapitálu v důsledku přijetí nadačního kapitálu nebo rozhodnutí, i když ještě nebylo zapsáno do veřejného rejstříku, a*



*b) vlastní zdroje, které jsou účelově vázány a jejichž účel není nadace oprávněna měnit.“*

*„(3) Ustanovení odstavců 1 a 2 se nepoužijí pro případ poskytování příspěvků z darů určených k tomuto účelu dárce.“ [15]*

### **§ 356**

*„Osoba, která přijala v dobré víře nadační příspěvek poskytnutý v rozporu s § 355, není povinna jej vrátit.“ [15]*

Dalším důležitým bodem, který by zde měl být zmíněn, již ale bez doslovné citace zákoníku, je paragraf o majetku nadace a nadačním kapitálu, kde je uvedeno, že nadační jistina musí mít celkovou hodnotu odpovídající alespoň výši 500 tisíc Kč. Z tohoto bodu se také odvíjí paragrafy z části o zvýšení či snížení kapitálu, kdy se nadace po snížení kapitálu opět nesmí dostat pod hranici půl milionu Kč. Naopak zvýšení nadačního kapitálu může být o jakoukoliv částku, kterou si správní rada odsouhlasí. [15]

### **• Zákon o založení a fungování ústavu**

Právní úprava o organizaci zvané ústav už není tak obsáhlou problematikou jako v případech předchozích. Založený „ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.“ [15] Ústav, který provozuje obchodní závod, nebo kteroukoliv jinou vedlejší činnost, nesmí v provozu vytvořit žádnou újmu na jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb, které poskytuje jako svoji hlavní činnost. Zisk, který zde tato společnost vyprodukuje může být použit pouze k úhradě nákladů vlastní činnosti či k rozvoji a podpoře činnosti pro kterou byl tento ústav vytvořen.

Název společnosti musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, nebo ve většině případech stačí zkratka „z. ú.“. [15]

Pro založení ústavu se používá zakládací listina (občas pořízení – pro případ smrti), která obsahuje alespoň:

- Název ústavu a sídlo
- Předmět podnikání a účel činnosti
- Údaj o výši vkladu
- Počet členů správní rady s jejich kontaktními údaji
- Podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu

Při zřízení právního jednání dozorčí rady, je potřeba uvést celkový počet členů dozorčí rady s jejich jmény a bydlištěm. [15]

Ústav vzniká zápisem do obchodního rejstříku dle § 408. Statutárním orgánem je ředitel, ale ne ve všech případech tomu tak musí být. Je možné si zvolit i jiné označení, ale nesmí se jím vzbudit klamný dojem o jeho povaze. Ředitel nemůže být členem správní rady či rady dozorčí a ani jiného orgánu obdobné povahy. Správní rada také *„volí i odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli; není-li určeno jinak, projevuje za ústav při těchto právních jednáních vůli předseda správní rady.“* [15] Dále schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku, výroční správu ústavu a také rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší společnosti.

Statut ústavu je vydán na základě:

- Zakladatelského právního jednání
- Je-li to účelné, vydá statut správní rada

Následně se musí upravit vnitřní organizace a podrobnosti o činnosti dané organizace. Statut ústav uveřejní uložením do sbírky listin a každý občan si ve veřejném rejstříku může tento statut prohlédnout a pořizovat si z něj výpisy, kopie či opisy. Toto jednání může provádět také v sídle organizace. [15]

Dle §415 *„Účetní závěrku ústavu ověřuje auditor, pokud mu to ukládá zakladatelské právní jednání nebo statut, anebo pokud výše čistého obrátu ústavu překročí deset milionů Kč. V těchto případech auditor ověřuje i výroční zprávu ústavu.“* [15]

Výroční zpráva ústavu obsahuje náležitosti stanoveny jiným právním předpisem účetnictví, ale také údaje o činnosti a hospodaření, které jsou pro danou právní osobu významnější. Jsou zde obsaženy i případné změny zakladatelského právního jednání nebo změny členství v orgánech ústavu. [15]

Pokud v delším časovém horizontu ústav nenaplnuje svůj účel, pro který byl vytvořen, soud jej zruší na návrh osoby, která osvědčí právní zájem. *„V ostatním se na právní poměry ústavu použijí obdobně ustanovení o nadaci; nepoužijí se však ustanovení o nadační jistině a nadačním kapitálu.“* [15]

### 3.3. Financování NNO ve sportovním sektoru

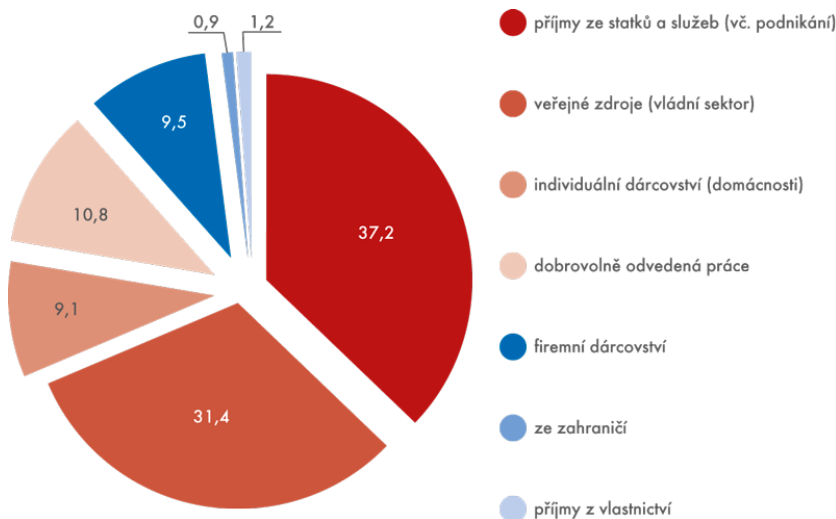
Financování ve sportovním segmentu je tématem, které je velmi důležité v práci zmínit. Nejvíce populární formy koloběhu financování sportovních akcí se týkají profesionálních fotbalových a hokejových klání či v poslední době zpopularizovaným eventům zahraničních organizací provozující galavečery smíšených bojových umění jako je například americká UFC (*Ultimate Fighting Championship*). Z mnoha pohledů světových expertů nám významnou stopu v tomto odvětví již delší dobu zanechává také americká NFL (*National Football League*), která se svým finálovým zápasem řadí mezi nejsledovanější sportovní události na světě. Pro představu, tento zápas v roce 2021 vydělal NFL neuvěřitelných 485 milionu amerických dolarů pouze na reklamách, které byly vysílány televizí nebo jsou přímo přítomny v programu na stadioně. Tato suma je později ještě navýšena o částku z prodeje vstupenek, kdy se průměrná hodnota vstupenky rovná třem splátkám průměrné americké hypotéky, tj. přibližně 4200 amerických dolarů. [27]

Jak již bylo výše na příkladu ukázáno, v profesionálním sportu se příjmy na chod klubů, či určitých ligových uskupení generují převážně z reklam, televizních práv a od bohatých investorů v podobě dlouhodobých sponzorských spoluprací. Největší finance na podporu velkých fotbalových gigantů převážně generují firmy z Arabského poloostrova, Kataru a Ruska. V posledním desetiletí se na trh postupně zapracovává i finanční podpora z Číny, která například v našich podmínkách přišla pro klub SK Slavia Praha. Naprosto finančně dominantní se v poslední dekádě stala také Čínská fotbalová liga, kam chodí světově uznávaní hráči podepisovat vysoce přeplacené hráčské smlouvy.

Pro sportovní neziskové organizace platí stejná pravidla jako pro jiné NNO. Přesto se však od 80. let 20. století výrazně změnilo. Díky této změně se začaly více podobat ziskovým firmám působícím ve sportovním prostředí. Přesto zde však stále existují určité rysy, které tyto kluby splňují a které také souvisí s neziskovým sektorem. Je to například dobrovolnost členství, demokracie, autonomie, dobrovolnická práce a společný sportovní zájem členů. [4] Jejich hlavním cílem opět není maximalizace zisku. Již několikrát zde ale bylo řečeno, že neziskové organizace mohou tvořit zisk a v případě sportovních klubů nepanuje žádná výjimka. Zisk stále musí financovat běh oddílu, nikoliv společníky, kteří by si ho rozdělili. Ziskovost je také jedním z největších finančních rozdílů mezi neziskovými sportovními organizacemi a ziskovými kluby, jelikož financování sportu je na

všech úrovních napříč právní formou firmy podobné. Jediný větší rozdíl spočívá v rozdělení zisku mezi majitele, tj. akcionáře a použitím zisku na další fungování spolku. [4]

Obrázek 3: Zdroje financování neziskových institucí sloužících domácnostem v roce 2014 (v %)



Zdroj: ČSU

V grafu vytvořeném Českým statistickým úřadem si můžeme všimnout rozdělení zdrojů financování neziskových organizací v České republice za rok 2014. Jak je zde patrné, převládají tu zdroje jako příjmy ze statků a služeb, které jsou zastoupeny z 37,2 %. Dále veřejné zdroje, což je financování z vládního neboli státního sektoru, které je zde vyobrazeno 31,4 % a jedná se především o státní dotace. V podobné poměrové výši zde můžeme vidět financování za dobrovolně odvedenou práci (10,8 %), individuální dárcovství domácností (9,1 %) a nakonec firemní dárcovství (9,5 %). Zanedbatelnou výši v tomto grafu tvoří příjmy z vlastnictví (1,2 %) a financování ze zahraničí (0,9 %).

V následující části práce budou rozebrány základní formy financování sportovních neziskových organizací a bude zde objasněna problematika fundraisingu. [4]

### 3.3.1. Fundraising

Fundraising je systematická činnost organizací pro získávání finančních prostředků. Jedná se o dlouhodobý proces, který by měl startovat rozvinutím efektivního plánování a v jeho závěru končit zhodnocením, díky kterému organizace zjistí, které metody

financování jsou nejúčinnější. Dalším článkem fundraisingu je možnost analýzy pro proces zefektivnění pro další roky. Jedná se převážně o zhodnocení prvků, které by se měly v následujícím období vypustit či přidat. [6] Pro úspěšnost tohoto plánování je nutné mít schopnost umění se obrátit na správné lidi se správně zpracovaným fundraisingovým produktem, který by měl být za ideální a přijatelnou cenu, na správném místě, ve správnou chvíli a také se správnou nabídkou. Tyto tzv. správné věci se skládají ve fundraisingový mix. Všechny tyto složky je pak nutné uvést v soulad. Tím pak organizaci vznikne největší úspěch. [16]

Fundraising se může zrealizovat v různých formách. Těmi formami jsou:

- **Individuální fundraising** – do této kategorie spadá získávání finančních prostředků od jednotlivců formami jako jsou dary (peněžité, věcný), veřejné sbírky, loterie, dobročinné aukce nebo individuální dobrovolnictví.
- **Firemní fundraising** – v tomto případě se jedná o formu během které se oslovují podniky či firmy, kdy se organizace zaměřuje na získání prostředků jak finančních, tak například ve formě služeb. Jedná se zejména opět o dary, finance z dobročinných aukcí, reklamy na propagaci či firemní dobrovolnictví. Do kategorie služeb by se mohlo zahrnout například propůjčení firemních prostor, techniky či zapůjčení externích zaměstnanců pro potřebnou pomoc s účetnictvím, marketingovým nebo strategickým plánem. K firemnímu fundraisingu se dá zařadit také poskytování slev na nákup zboží. To je například v prostředí sportovních klubů velmi časté. Kdy firma členům organizace poskytuje slevy na nákup daného sportovního vybavení.
- **Fundraising od státních donátorů** – v tomto typu jde především o získávání prostředků formou projektů pro státní správu a místní samosprávy.
- **Nadace, nadační fondy** – zde jsou prostředky získávané opět formou projektů, za které je organizace odměněna dotací či nadačním grantem.
- **Evropská unie** – v tomto případě jsou finance získávány zejména prostřednictvím zakázek a projektů. [16]

Po vybrání vhodné formy se organizace může přesunout k plánování, ve kterém se postupuje systematicky přibližně dle těchto bodů, kdy je důležité:

- Srozumitelně **definovat své poslání** tak, aby každý člen organizace dokázal kdykoli toto poslání vysvětlit či sdělit dárci.

- **Určit si konkrétní a měřitelné cíle**, které budou potenciálnímu dárci srozumitelné a jasné. Také by zde mělo být zřejmé, že je organizace schopna těchto cílů v určitém časovém horizontu dosáhnout.
- **Zpracovat realizační plán a časový plán** aktivit a pomocí plánu sestavit roční rozpočet.
- Zjistit, zda činnost skutečně **reaguje na potřeby společnosti** ve vybraném portfoliu zákazníků
- **Zapojit dobrovolníky**, kteří se budou podílet na všech aktivitách fundraisingu
- Stěžejním bodem je **vybrat metody**, které bude organizace používat na získávání finančních prostředků. Volba vhodného způsobu fundraisingu je závislá na několika faktorech. Kolik peněz se musí získat, kolik času je na průzkum možných zdrojů, kolik času je na realizaci, kolik lidí má organizace k dispozici a jaké je pravděpodobnost úspěchu.
- **Sestavit seznam zdrojů**, které připadají v úvahu jako správná volba. Zde se musí určit, koho o finance budeme žádat, např. ministerstvo nebo místní podnikatele. V optimálním případě rozložení zdrojů tvoří dvě třetiny celkového objemu financí velké dary a jednu třetinu dary malé. Získání velkých grantů z nadace a doplnit ho například sbírkami závisí na povolení místního úřadu, pokud se tak děje v určitém městě. Pokud se tak děje na celostátní úrovni, je potřeba souhlasu ministerstva vnitra.
- **Specifikovat okruh dárců**. Potencionální dárci je ten, kdo zná někoho z dané společnosti, souhlasí s jejím posláním a má finance na to, aby je organizaci poskytl. Ve většině případů má organizace málo lidí, kteří mohou o finance žádat, a proto je velmi nutné pečlivě vybírat sponzory, kteří budou osloveni a navštíveni.
- **Žádosti o dar** by se neměly odkládat na další den. Lepší je to udělat hned.
- **Snažit se o obnovení a zvýšení daru.** [6]

Mezi nejužívanější metody, při kterých se získávají finanční prostředky patří:

- Osobní návštěvy
- Telefonní fundraising

- Přímý poštovní styk
- Veřejné dobročinné akce
- Písemná žádost o grant
- Fundraising „ode dveří ke dveřím“
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích [6]

### 3.3.2. Fundraiser

Fundraiser je dobrovolník nebo placený zaměstnanec organizace, jehož práce zahrnuje získávání potencionálních dárců či investorů, kteří by mohli být přesvědčeni o poskytnutí finančního daru organizaci. Fundraiser ve skutečnosti může organizovat různé sbírky či veřejné večírky, kdy výnosy z nich slouží na podporu dané věci v odvěti, ve kterém organizace figuruje. [17]

Primární prací fundraisera je získávání kapitálu na financování neziskových organizací, které zasahují do sociální věci společnosti. Fundraiseři musí být schopni určit, které segmenty populace jsou nejlepšími kandidáty na příspěví na konkrétní činnosti organizace. Jejich pracovním cílem je vymýšlení strategií, které mají za úkol spojit potencionální dárcce s organizací, ve které působí. Jsou to takzvaní prostředníci mezi podnikem a dárcem. V době internetu a sociálních sítí jsou právě sociální sítě hlavním nástrojem pro práci fundraisera. Důležitou součástí tohoto procesu je komunikace s médii. Ročně se utrácí miliony za reklamní kampaně, jen aby se šířila myšlenka různých organizací do podvědomí lidí. Za všechny tyto reklamní tahy jsou zodpovědní právě fundraiseři, kteří musí vybrat nejvhodnější prostředek reklamní kampaně. Klíčové je také udržování a rozvoj firemní značky. Je to důležitý aspekt ke stálému přísunu darů od dárců. Chytrě vymyšlená značka může znamenat rozdíl mezi úspěšnou fundraisingovou kampaní a neúspěšnou zklamanou kampaní. [18]

### 3.3.3. Vlastní zdroje financování

Jedním z nejvýznamnějších zdrojů neziskových organizací, jak už ve sportovním, tak i jiném kulturním a sociálním spektru, je samofinancování. Samofinancováním se rozumí tok příjmů z vlastní činnosti za účelem získání zisku, který dále poputuje na chod a realizaci cílů, které daná organizace má. Vlastní tvorba financí, tedy samofinancování má

na dlouhodobý horizont chodu organizace zásadní vliv. Autor Boukal ve své knize definuje samofinancování jako „*příjmy z vlastních aktivit (včetně podnikatelských) neziskové organizace. Jedná se většinou o dlouhodobé zdroje, díky kterým můžou nestátní neziskové organizace doplňovat ostatní zdroje z veřejných rozpočtů či od dárců.*“ [7] Za nejčastější činnosti vlastních zdrojů financování ale lze považovat:

- **Prodej vlastních výrobků a služeb:** Tato metoda výdělků spočívá v prodeji vlastních výrobků, které si organizace tvoří. V případě sportovních klubů jsou těmito výrobky myšleny vlastní teplákové soupravy, fanouškovské dresy či jakékoliv jiné klubové oblečení a doplňky. Poskytování takových služeb je nedílnou součástí navýšení příjmů organizace.
- **Příjmy z vybíraných členských příspěvků:** základním kamenem pro fungování sportovních klubů na bázi neziskových organizací je vybírání členských příspěvků. Tyto příjmy organizace dobře plánují, jelikož tvoří stálý příjem, byť se tento příjem nedá použít na nákladnější formy investic. Člen, který tyto příspěvky zaplatí, ve většině případů dostane určitý benefit ve formě slev na sportovní vybavení či oblečení.
- **Příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (kanceláře, nemovitosti, auta, přístroje):** V případě příjmu z DHM se jedná o finanční tok z majetku, který má dobu využití delší než jeden rok. Ve sportovním segmentu se tak může jednat o pronájem sportovního hřiště, pronájem kurtů nebo o pronájem prostor, ve kterých se nachází tělocvična na bojové, ale i jiné halové sporty.
- **Příjmy z nehmotného majetku:** U nehmotného majetku v sektoru sportovních aktivit je velmi těžké definovat, co by mohla organizace například prodat. Nejčastěji se bude jednat o licence pro herní soutěže, které mohou být prodány finančně větším, ale naopak herně slabším klubům, které usilují o působení ve vyšší soutěži.
- **Příjmy z úroků z vkladů či jiných finančních aktivit:** Tyto finanční aktivity se skládají ze zhodnocení investic. Pomocí těchto aktivit se organizace může stát na určitou dobu finančně nezávislou. Avšak je zde na místě i určitá opatrnost, aby cíl podnikání nebyl odváděn jiným směrem. [7]



### **3.3.4. Cizí zdroje financování**

Za cizí zdroje financování se dle Stejskala a kol. považují prostředky, které si nezisková organizace dokáže obstarat na určitou dobu, ale poté je musí splatit. Nejrozšířenějším poskytovatelem takových zdrojů jsou banky, které podniku dají finance ve formě půjčky nebo úvěru. Nevýhodou takové finanční injekce jsou úroky, které jsou s tímto procesem nedílně spjaty a připočítávají se k vypůjčené částce. Je zde velmi důležité, aby si organizace své kroky ohledně financování cizími zdroji promyslela, jelikož se snadno může dostat do finančních problémů, které mohou poškodit její dobré jméno, ale i svou značku, kterou buduje. [8]

### **3.3.5. Potencionální zdroje financování**

V neziskovém sektoru se nazývají jako potenciální zdroje financování ty, které mohou neziskové organizace získat od veřejných institucí, podnikatelských subjektů nebo jednotlivců. Tato finanční podpora je určena pro realizaci projektů nebo na základě žádosti, kterou podá určitý subjekt. Tyto finanční prostředky musí být použity z velké části na předem schválený účel fungování společnosti. Jestliže podpora, kterou organizace obdrží netvoří celou sumu nákladů na projekt či akci, musí jednotka vynaložit své prostředky na doplacení nákladů a zároveň se tedy také podílí na spolufinancování. Po dokončení projektu je organizace povinna informovat poskytovatele o využití jeho financí například vyúčtováním nebo závěrečnou zprávou. [9]

Příspěvky neziskových organizací se dělí na následující typy:

- Příspěvky ze zdrojů Evropské unie
- Dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé
- Příspěvky územních samospráv (kraje a obce)
- Příspěvky od nadací a nadačních fondů
- Firemní dárcovství
- Individuální dárcovství

V praxi se setkáváme s různým pojmenováním těchto prostředků. Ve sportovním segmentu se pro firemní a individuální dárcovství můžeme často setkat s pojmem sponzoring. Tím má sportovní klub nejčastěji na mysli pravidelný přísun finančních darů

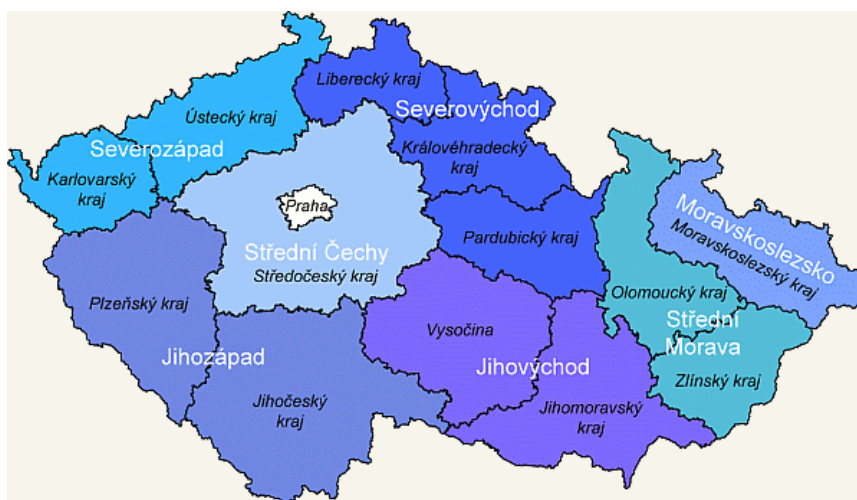
od nějaké instituce, které na oplátku dělá reklamu na sociálních sítích či její značku ukazuje na sportovních událostech. [9]

- **Příspěvky ze zdrojů Evropské unie**

Dle Pelikánové lze „*finanční prostředky získat jak ze strukturálních fondů prostřednictvím regionálních operačních programů v jednotlivých oblastech NUTS II, tak i z jednotlivých programů vyhlášených správcovskými institucemi či organizacemi.*“ [9]

Zkratka programu NUTS pochází z francouzského *Nomenclature des Unites Territoriales Statistique* a vyjadřuje klasifikaci územních statistických jednotek daného členského státu EU. Tyto jednotky jsou vytvořené pro statistické účely Evropského statistického úřadu a porovnávají ekonomické ukazatele členských zemí EU. V případě programu NUTS II mluví o územním rozdělení České republiky do regionů soudržnosti tzv. sdružených krajů. [19]

Obrázek 4 Mapa regionů soudržnosti v ČR



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz>

Na obrázku výše je uvedeno rozdělení České republiky do regionů soudržnosti dle směrnic programu NUTS II.

- **Dotace ze státního rozpočtu přímé a nepřímé**

**Přímé dotace** ze státního rozpočtu jsou získávány přímo, tak že mezi poskytovatelem a příjemcem není další orgán nebo instituce. Za takové dotace můžeme

považovat například dotace od Ministerstva kultury a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Jednou do roka je státem vyhlášeno výběrové řízení na konkrétní projekty neziskových organizací. Tyto řízení se řídí specifickými zákony, usneseními a nařízeními vlády ČR. Veřejné zakázky, o které se usiluje jsou především na činnosti zaměřené na humanitární pomoc, problematiku zdravotně postižených a v posledních letech jsou zaměřené také na rozvoj pohybu a sportu u dětí, jelikož se v populaci více začaly řešit problémy ohledně obezity, která se týká hlavně dětí. [9]

**Nepřímé dotace** ze státního rozpočtu jsou určeny neziskovým organizacím s organizačními jednotkami, kdy jednotka podá žádost o dotaci na úřadí, které ji zpracuje a následně ji odešle na dané ministerstvo podle typu dotace, o kterou je žádáno. Po zpracování ministerstvo dotaci pošle zpět na úřadí, které tuto dotaci rozdělí mezi žadatele. [9]

- **Příspěvky územních samospráv**

Velmi významnou část financování mohou tvořit příspěvky z rozpočtu územních samospráv. V tomto případě pro poskytování dotací neexistuje žádná koordinační role státu, nýbrž vydavatelem finančních prostředků je samotný kraj či obec. Velkou výhodou těchto zdrojů je jejich místní charakter. Proto se této formě dotační politiky přisuzuje také podpora a rozvoj regionu, z kterého organizace je. Kraje a města na svých webových stránkách vypisují grantové programy, pro které jsou jasná pravidla a přesné podmínky. Finanční podporu organizaci tedy může vyjádřit i malá obec, na základě předloženého plánu projektu vypracovaného neziskovou organizací. [8]

- **Příspěvky od nadací a nadačních fondů**

Nadace a nadační fondy jsou instituce, které jsou zřizovány také na podporu činnosti jiných neziskových organizací. Každá nadace má vymezenou oblast zájmu nebo činnosti, kterou se snaží finančně podporovat. [8] Pokud chce nezisková organizace získat finanční prostředky od fondu nebo nadace, musí stejně jako v minulosti předložit projekt, který chce realizovat. Pokud je projekt schválen, splňuje formální náležitosti a spadá do oblasti zájmu nadace, může organizace občanské společnosti získat finanční prostředky prostřednictvím nadačního grantu. Do grantového prostředí patří také firemní nadace zřizované velkými společnostmi. Tyto nadace si grantové programy řídí samy od jejich

systemu až po administrativu. Žadatelé do nich stejně jako do jiných nadací či nadačních fondů musí podat písemnou žádost. [10]

- **Firemní dárcovství**

Pro organizaci je v takovém případě financování klíčové oslovit osobu, která má na starosti chod prostředků k přidělení a zaujmout ji. Pokud se jedná o menší či střední podniky a firmy, je nutné brát v potaz jejich vazby a začlenění do místní společnosti. [9] Firemní dárcovství od členů dané společnosti se objevuje zejména ve sportovním sektoru, kdy firmy, poskytující ať už finanční podporu či dar ve formě určitých slev, strukturují svou podporu do odvětví sportu, kterému se sami věnují. Podle Vrzáčka se u neziskových organizací, nejen v České republice, objevuje trend závislosti na málem okruhu příjmů či pouze jednom donorovi. To je dle autora považováno za velkou chybu v celém neziskovém sektoru v rámci republiky. [11]

V některých firmách se také objevuje dárcovství, které spočívá v přispívání části zaměstnaneckého platu to takzvaného matchingového fondu na veřejné prospěšné účely. Taková finanční podpora je v posledních letech čím dál oblíbenější. [9]

- **Individuální dárcovství**

Finanční příspěvky individuálních dárců jsou zdrojem financí, které jsou stabilní a poskytují neziskové organizaci dlouhodobější rozvoj. Pomocí těchto zdrojů se NNO stává nezávislou jednotkou na veřejných finančních programech. Nedílnou součástí, která spadá do tématu individuální dárcovství je také vytvoření si blízkého okruhu podporovatelů, kteří se dají využívat i jinak než finančně. [20]

### **3.3.6. Podpora neziskových organizací programem Erasmus+**

Erasmus je program na podporu studentů vysokých škol, který je založen Evropskou unií. Hlavní náplní tohoto programu je organizace studijních pobytů v zahraničí a podpora neziskových sportovních akcí v rámci Evropy.

Neziskové evropské sportovní akce jsou programem, který má podpořit evropskou sportovní akci v oblastech jako je dobrovolnictví ve sportu, boj proti diskriminaci ve sportu, včetně genderové rovnosti a podpora účasti ve sportu a jiných tělesných aktivitách. Finanční podpora z tohoto programu je zaměřena na organizaci jedné celoevropské

sportovní akce, která se musí konat v jednom členském státě nebo v zemi přidružené k programu Erasmus. Akce se také může najednou konat v několika členských státech, či státech přidružených. Výše poskytnutého grantu na sportovní akce se u Evropských místních akcí pohybuje od 200 000 EUR po 300 000 EUR. Pro akce celoevropské je zde vytvořena pevná jednorázová částka 450 000 EUR, další poskytnuté dotace se pohybují od 200 000 EUR do 450 000 EUR. [21]

Tabulka 3: Budget overview 2022

pic	Budget (EUR) - Year : 2022	Stages	Opening date	Deadline
ERASMUS-SPORT- 2022-SNCESE – ERASMUS-LS ERASMUS Lump Sum Grants	6 500 000	single-stage	20 January 2022	23 March 2022

Zdroj: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/port>

Ve výše uvedené tabulce je zobrazen rozpočet na sportovní akci pro rok 2022. Jak je zde patrné, rozpočet, který program Erasmus používal na dotace pro sportovní akce byl ve výši 6 500 000 EUR. Žádosti o dotaci se mohly zasílat od 20. ledna. Poslední možnost, kdy se dalo o grant zažádat byl datum 23. března.

### 3.4. Program TechSoup

Program TechSoup je mezinárodním programem určeným neziskovým organizacím, ve kterém společnost nabízí rozvoj technologických kapacit danému objektu (nezisková organizace). Díky zajištění přístupu do daných softwarů, hardwarů a jiných IT služeb mohou neziskové organizace efektivněji naplňovat své cíle, pro které byly založeny. TechSoup pomocí slev, výhodných nabídek a darů zprostředkovává neziskovým organizacím například programy od společností Adobe, Amazon Web Services, Asana, Microsoft atd. [22]

Pokud se organizace rozhodne do programu vstoupit, musí splnit obecné podmínky pro její úspěšné přijetí. Mezi podmínky, které dirigují, zda organizace do programu vstoupí

či nikoliv patří například realizace dobročinných projektů a dále pak pravidla, která určují, jaké organizace se do TechSoup mohou zaregistrovat.

Do programu se mohou přihlásit následující organizace:

- „*spolky dle zákona č. 89/2012, §§ 214–302 (NOZ), a to jak spolky dle Nového občanského zákoníku, tak netransformované spolky jako původní občanské sdružení, dále sem spadají i mezinárodní nevládní organizace;*
- **pobočné spolky**, včetně původních netransformovaných organizačních jednotek sdružení; **pokud má jednotka vlastní právní a ekonomickou subjektivitu, musí pobočný spolek vytvořit samostatnou registraci, aby mohl využívat výhod dárcovského programu TechSoup, v takovém případě o dary a slevy není možné žádat skrze mateřskou organizaci;**
- **ústavy dle zákona č. 89/2012, §§ 402–418 (NOZ);**
- **nadace dle zákona č. 89/2012, §§ 306–393 (NOZ);**
- **nadační fondy dle zákona č. 89/2012, §§ 394–401 (NOZ);**
- **obecně prospěšné společnosti dle zákona č. 248/1995 Sb.**“ [23]

Zcela jasným pravidlem je také to, že se do programu TechSoup nemůže registrovat fyzická osoba, jelikož je tento projekt striktně učen pro osoby právnické. [23]

### 3.4.1. Požadované náležitosti

Již registrované organizace musí splňovat podmínky zákona o daních z příjmů, konkrétně musí být možné snížit základ daně z příjmů PO o hodnotu daru (zákon o daních z příjmů č. 588/1992 Sb. 2, § 20 odst. 8). Dále je součástí registračního procesu také kontrola údajů v příslušném rejstříku, která vyžaduje, aby organizace byla zapsána v úředním rejstříku pro svůj typ organizace. Posledním požadavkem je, že příslušná nezisková organizace musí být nediskriminační a otevřená. Společnost TechSoup je totiž hrdá na to, že podporuje organizace, které jsou čestné, bez nenávistného a neuctivého chování a nepropagují šikanu nebo cokoliv, co nesouvisí s dobrými mravy společnosti. Organizace musí také splňovat požadavky příjemce daru a organizace musí mít vlastní politiku nediskriminace. [23]

### 3.4.2. Základní řazení sportovních organizací dle TechSoup

- **Zájmové kluby** – to jsou organizace s amatérskou základnou členů, především sem patří např. šachové kluby, herní kluby, modeláři, cestovatelské kluby.
- **Vodní sporty a tenisové kluby** – převážně amatérské kluby plavání, surfování, potápění, tenisu atd.
- **Juniorské sportovní kluby a oddíly** – všechny organizace, které se výhradně zabývají sportovní výchovou dětí a mládeže.
- **Tréninkové kluby** – sportovní kluby, jejichž cílem je příprava na amatérské sportovní akce
- **Amatérské sportovní kluby, tělovýchovné jednoty, sokolské organizace** – amatérské organizace, které se vyznačují širokou členskou základnou od dětských členů po členy dospělé.
- **Profesionální sportovní kluby, národní sportovní asociace, profesionální turnaje a jiné sportovní organizace** – do této skupiny se zařazují všechny organizace, které mají založen vlastní svaz. Jejich aktivity jsou organizovány na celonárodní úrovni. V řadách těchto organizací či klubů se objevují profesionální sportovci, a zároveň si svazy samy připravují rozhodčí, trenéry či instruktory daného sportu.
- **Sportovní organizace pro lidi s postižením** – organizace, které spojují sportovce s handicapem. [23]

Zařazení organizace do jedné ze skupin ovlivňuje nárok na produkty dárců a partnerů a je řízen celosvětovou dohodou společnosti TechSoup a jejích partnerů. [23]

## 4 Praktická část

V praktické části se práce bude věnovat složení fundraisingového mixu určenému zapsanému spolku Gorila MMA. Výsledkem činnosti má být výstup, který bude definovat, jaké typy sponzorských společností by spolek měl v případě potřeby financí oslovit. V další kapitole bude porovnána ekonomická stránka spolku v době pandemie nemoci covid-19, přesněji řečeno odraz pandemie na finance tohoto spolku.

### 4.1. Fundraisingový mix

Pro sestavení fundraisingového mixu v této práci bude použit Mal Marwickův model. Tento model se skládá z 5 hlavních typů strategií, které lze v organizacích použít.

Těmi strategiemi jsou:

- **Growth** (Růst)
- **Involvement** (Angažovanost)
- **Visibility** (Publicita)
- **Efficiency** (Účinnost/ Efektivita)
- **Stability** (Stabilita)

Strategie, které jsou zde vyjmenovány nemůže organizace kombinovat a lze tedy využívat právě jen jednu strategii v daný okamžik. Organizace si tedy zde musí stanovit jakým směrem se chce zprvu ubírat. V případě, že je již jedna ze strategií zajištěna, může se vedení organizace posunout k naplňování další strategie, která pro ni hraje zásadní roli. [24]

- **Visibility**

V případě sestavení mixu pro neziskovou organizaci zaměřenou na výchovu a trénink zápasníků v oblasti bojových sportů by měl být v první části kladen důraz na pilíř visibility neboli publicitu. Výběr tohoto pilíře je ovlivněn vysokým nárůstem popularity bojových sportů ve světě a také dnešní moderní společností, která z velké části užívá sociální sítě jako Facebook, Instagram či momentálně vysoce populární TikTok. Dle výzkumu Českého statistického úřadu užívalo v roce 2021 sociální sítě v ČR 56 % osob



starších 16 let. To je přibližně 5 milionu obyvatel země. [25] Zejména díky tomuto trendu společnosti by si měl spolek založit vlastní profily, kde by publikoval svá videa z tréninkových jednotek a různých akcí, které by měly za úkol oslovit širokou veřejnost, zejména pak potenciální sponzory.

Další nedílnou součástí oslovení sponzorů pomocí sociálních sítí je určit si vlastní „dojné krávy“. Ve zkratce se jedná o zvolení si správných profesionálních či amatérských zápasníků, kteří se díky svým sportovním úspěchům dokážou prodat veřejnosti. Tento prvek je velmi důležitý, jelikož se posléze jména sponzorských společností mohou zviditelnit na různých galavečerech, které mají v současné době obrovskou sledovanost. Jedná se například o zápasy organizace Oktagon MMA, RFA či amatérském mistrovství světa a Evropy. V takovém případě se jedná o propojení sponzorského daru, převážně peněžního a reklamy, která se objevuje na dresech a plachtách zápasících sportovců.

V neposlední řadě jsou dojné krávy důležitým prvkem k získání sledujících na sociálních sítí, které má za následek opět vyhoupenutí v popularitě mezi lidmi ať už v oblasti bojových sportů, či obecně v oblasti sportovních fanoušků.

- **Involvement**

Druhým, neméně podstatným bodem mixu je oblast angažovanosti. Pro spolek zaměřený na bojové sporty je stěžejní angažovat se v různých typech aktivit ať už seminářích pro zdokonalení svých dovedností, na různých známých turnajích či jiných dobrovolnických akcích, které napomáhají ke kontaktu s potenciálním investorem. Spolku by mělo být doporučeno zvláště podporovat akce zaměřené rozvoj adolescentů a mladších dětí z oblasti před školního a nižšího školního věku. Díky takovým aktivitám je možné, aby spolek dosáhl na finanční podporu od státu, kterou mohou být například dotace. Dále je zde také možné oslovit majetnější rodiče, kteří by mohli spolku poskytnout finanční dar.

Co se týče angažovanosti na akcích pro juniorské a seniorské závodníky jedná se převážně o účasti na prestižních galavečerech profesionálů či na světových turnajích amatérů, kde se spolek či samotný závodník může dostat do zorného pole potenciálních investorů a dárců, kteří by rádi podporovali další cestu tohoto uskupení.

Jak je zde vidno, publicita i angažovanost jsou velmi silně propojené body, jelikož spolu úzce souvisí. V prostředí bojových sportů by tedy nebyla angažovanost bez publicity a publicita bez angažovanosti, proto by bylo spolku doporučeno se především zaměřit na

tyto dva body. Je ale velmi důležité tyto dva body neslučovat dohromady, jelikož se nejdříve musí vybudovat pevná základna na sociálních sítích, která posléze díky angažovanosti ve veřejném prostoru spolku vzroste o potřebné sledující.

- **Growth**

Růst je v prostředí bojových sportů a financování tréninkových center velmi těžce uchopitelným pojmem. V dnešní době by měl být spolkem nejvíce řešen růst ve sledovanosti, finanční soběstačnosti a počtu závodníků startujících na soutěžích. Tyto tři složky by měly spolku při správné manipulaci dopomoci k získání finančních darů.

K pozitivnímu růstu by měla organizace využít nástroje jako sociální sítě, které osloví širokou veřejnost a pomůžou ji k vyšší sledovanosti, dále je vhodné využít finanční prostředky k tvorbě reklamy ať už se jedná o reklamu například v novinách či jiných formách jako jsou různé billboardy nebo plakáty vylepené v okolí spolku. V neposlední řadě by k vlastnímu růstu měla organizace využít své vlastní sportovce, kteří svými výkony a výsledky mohou oslovit dárcce a investory.

- **Efficiency**

Účinnost neboli efektivnost je část analýzy, kdy by si měla organizace zhodnotit, zda se jí předchozí kroky vyplatily dle předem stanoveného plánu a daného cíle. V případě, že sportovní spolek neplní své cíle je na místě zvážit přepracování celého mixu a stanovit si problémové body. Mělo by zde být doporučeno například změnit své dojné krávy, které mají za úkol přilákat potenciální finanční subjekty. V praxi by šlo například o změnu v zaměření na sociální sítě za vytvoření reklamy, například v městské hromadné dopravě.

Opačným případem je situace, kdy by se spolku dařilo plnit své cíle. Zde by bylo vhodné v nastolené strategii pokračovat a dále ji využívat.

- **Stability**

Posledním bodem Mal Marwickova mixu je stabilita. Tato položka je záměrně dána na poslední místo v sestavování mixu, jelikož v případě sportovního klubu souvisí se všemi výše zmíněnými body a dle nich se taky odvíjí. Stabilní mix nebo projekt s sebou nenese žádné výkyvy v plnění daných plánů a cílů, které se týkají publicity, angažovanosti, růstu nebo efektivnosti. Dále je mix úspěšný a dokáže svými body oslovit investory a dárcce,

proto by zde mělo být doporučeno v něm nadále pokračovat a držet jeho určitý směr v čerpání financí z externího prostředí.

V opačném případě nestability je opět doporučeno mix zanalyzovat a znovu sestavit. Určité výkyvy ve financování mohou mít na sportovní organizaci neblahý vliv a mohou způsobit problémy v jejím fungování.

V neposlední řadě je také důležité zmínit, že by spolek neměl udržovat stabilní mix, který je ale zároveň neefektivní. Takový problém může mít za následek úplný úpadek organizace.

Fundraisingový mix se především zaměřuje na získání financí z vnějšího prostředí a není v něm zahrnuto vybírání členských příspěvků.

Rozebráním fundraisingového mixu došlo ke stanovení potencionálních finančních subjektů, které by v případě žádosti o sponzorství a jiné finanční prostředky měly být osloveny. Dle zaměření především na sociální sítě a image samotných bojovníků, kteří reprezentují svůj sportovní klub by bylo vhodné oslovit především firmy a společnosti z prostředí bojových sportů. Těmito firmami mohou být například obchody nabízející vybavení k takovým sportům, které budou díky propagaci na zápasových plachtách, dresech a v neposlední řadě sociálních sítích zviditelněny. Dále by bylo vhodné oslovit s žádostí o finanční dary a spolupráci firmy, které vyrábějí sportovní oblečení ať už pro bojové sporty nebo pro sporty jako celek. Tato spolupráce by mohla přinést pro takové dárce podobné výhody, jako pro firmy prodávající sportovní vybavení. Mimo jiné by zde mohlo dojít k podpoře spolku například výrobou týmového oblečení výměnou za již zmíněnou reklamu.

Možností pro potenciální sponzorství v takové oblasti jako jsou bojové sporty je mnoho. Do jisté míry by bylo vhodné oslovit i společnosti, které se starají o zdravou stravu s možností propagace výměnou za krabičkové stravování svých členů s občasnou podporou finančními dary. Tyto společnosti by pak díky propagaci spolkem mohly získat nové zákazníky, kteří se například pokouší o změnu svého životního stylu apod. Dále by se mohlo také jednat o restaurace, kde by se podpora spolku nesla v podobném duchu, jako u firem s krabičkovou stravou.

V případě, že by spolek dbal na výchovu mládeže, jak je v mixu uvedeno, bylo by možné zažádat o příspěvek v rámci dotační politiky stát. K takové kroku by se nezisková

organizace měla dostávat pravidelně, jelikož přísun financí do sportu, obzvláště mládežnického, každým rokem roste.

Poslední léta jsou bojové sporty rapidně na vzestupu, proto je zde mnoho možností, kde finance získat. V dnešní době se na seznamu sponzorských organizací vyskytují firmy z prostředí financí, stavebnictví, restaurace, hotely nebo firmy, které se zabývají kosmetickou produkcí.

## **4.2. Ovlivnění fungování neziskové organizace s přihlédnutím k pandemii nemoci covid– 19**

Tato kapitola práce se bude věnovat ovlivnění neziskové sportovní organizace celosvětovou pandemií onemocnění covid– 19. V první řadě výzkumu by bylo vhodné nastínit, jak právě tato pandemie probíhala ve spojení se sportovišti, která jsou z větší části tvořena právě neziskovými organizacemi. Orientace informací pro tuto práci je zaměřena pouze na území České republiky.

Nemoc covid– 19 ovlivnila nejen samotné občany České republiky, ale také podnikatele, firmy a veškeré neziskové organizace od nadací po sportovní kluby. První omezení, které se těchto organizací dotkne přichází hned dvanáctý den po prokázání prvního nakaženého na území republiky a to 12. března 2020. Tento den se zavřely veškeré sportoviště, služby a obchody. Doba uzavření trvala přibližně 2 měsíce, přesněji do 15. května 2020. V tomto období také společnosti a neziskové organizace vykazují první náznaky větších finančních ztrát. Další vlna omezení přichází měsíc po konci letních prázdnin a to 9. října 2020. Nastalá situace je zde pro hodně organizací devastační, jelikož omezení trvá přibližně do 3. prosince. Následně je tři týdny provoz obnoven, ale 27. prosince 2020 vláda opět rozhoduje o uzavření a omezení provozu, který trvá až do dubna roku 2021. Tato téměř půlroční doba, kdy se zastavil veškerý příliv výnosů ať už firem či neziskovek, má za následek vysoké ztráty a ukončení provozů jednotlivých organizací, které působí na českém trhu. Bohužel ani přes státní podporu, na kterou však nedosáhly ani zdaleka všechny podniky, se nepodařilo velkou část firem zachránit a stabilizovat. [26]

Informace o finanční stránce zkoumaného zapsaného spolku byly poskytnuty formou rozhovoru a následně zpracovány do tabulek a grafu pro lepší znázornění daného problému.

Každá firma či organizace včetně těch neziskových vykazuje v daném období náklady a výnosy, které ovlivňují chod společnosti. Náklady se běžně dělí na fixní a variabilní a u sportovního spolku tomu není jinak. Na otázku „*Co spadá do fixních a variabilních nákladů organizace?*“ bylo odpovězeno následovně „*Do fixních nákladů v rámci našeho spolku spadá částka za nájemné v prostorách, kde působíme. Dále to pak jsou zálohy na energie. Variabilní náklady se většinou skládají z běžných provozních výkonů jako je doplnění baru, výplata recepční či nějaké výjimečné opravy související s provozem tělocvičny.*“ Tyto údaje jsou pro výzkum ovlivnění finanční stránky spolku stěžejní, jelikož v době pandemie se variabilní náklady mohly snížit o značnou část díky nepotřebě doplňovat například bar či závratně řešit opravy a modernizaci cvičiště. Na podobně položenou otázku, která se lišila pouze v záměně nákladů za výnosy byla odpověď následující: „*Výnosy jsou převážně tvořeny příjmy z prodeje vstupů a měsíčních permanentek na lekce bojových sportů, které u nás provozujeme. Jedná se jak o dětské lekce, které jsou spíše pohybovou přípravou do bojových sportů, tak o lekce určené pro dospělé, kde se už výuka plně zaměřuje na techniky různých sportů. Dále také získáváme sponzorské dary od našich partnerských firem, které nás podporovaly hlavně v době covidu.*“ Podobně jako u nákladů přišel spolek v době pandemie o značnou část příjmů. Díky uzavření provozovny se tak z výnosové části vytratily finanční částky, které tvořily prodeje jednorázových vstupů a permanentek na delší časové období. Pro lepší pochopení finanční struktury byla zpracována tabulka, od které se dále bude práce odvíjet. Jsou zde ve čtvrtletních obdobích zahrnuty náklady a výnosy, které spolek vykazoval v letech 2019-2022 tj. rok před začátkem pandemie, v pandemii a následně rok po skončení pandemie.

Tabulka 4: Hospodářský výsledek v jednotlivých letech

Čtvrtletní hospodářský výsledek pro porovnání změn zisku na úkor covidu								
Čtvrtletí	Rok							
	2019		2020		2021		2022	
	Náklad	Výnos	Náklad	Výnos	Náklad	Výnos	Náklad	Výnos
1.	320 958	561 920	318 524	452 071	307 500	253 500	350 260	611 635
2.	315 408	555 776	314 098	403 035	327 395	538 877	348 897	615 624
3.	317 072	602 478	324 716	617 983	320 755	622 087	355 234	641 560
4.	306 429	552 951	309 327	271 323	316 037	566 738	346 212	598 988
Suma:	1 259 867	2 273 125	1 266 665	1 744 412	1 271 687	1 981 202	1 400 603	2 467 807
HV:	1 013 258		477 747		709 515		1 067 204	

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce práce jsou znázorněny náklady a výnosy v daném čtvrtletí, ale i celkové náklady a výnosy za jednotlivé roky, a to včetně výsledku hospodaření za každý rok. Pro zjednodušení zde nejsou zahrnuty vrácené přeplatky za energie, které spolek následně využil k financování energií v dalších letech. Pro lepší orientaci jsou v tabulce šedivou barvou znázorněny roky, které byly pandemií zasaženy. Modrou barvou jsou pak znázorněna čtvrtletí, ve kterých bylo omezení pouze jeden měsíc a méně, zelenou barvou jsou pak zvýrazněna čtvrtletí, kdy omezení trvala dva a více měsíců. Zvýrazněné hodnoty vykazují na pouhý pohled nižší hodnoty, a to zejména kvůli omezením, která zde panovala. Pomocí tabulky je také možné rozebrat zkoumané roky tak jak šly postupně za sebou.

Rok 2019, neboli rok před začátkem pandemie, byl pro finanční stránku spolku pozitivní. Hospodářský výsledek organizace za rok překonal lehce jeden milion korun, což se dá přirovnat k takovému klasickému výdělku v období, kdy nepanovala žádná pandemie. Jak již bylo výše v práci uvedeno na příjmech organizace se z největší části podílí samotní sportovci, kteří zde trénují. Proto zde můžeme zaznamenat trend vyššího výdělku ve třetím čtvrtletí roku, jelikož se jedná o letní prázdniny studentů vysokých či středních škol, kteří mají zájem o to trávit svůj volný čas sportováním. Majitelce klubu byla v této části položena otázka: „Kdy spolek zaznamenává největší propad tržeb?“. Odpovědí bylo: „Nejmenší příjmy spolek zaznamenává ve čtvrtletí čtvrtém, a to zejména kvůli kalendářní přítomnosti Vánoc a předvánočního času, ve kterém probíhá nakupování dárku a jiné zařizování svátků. Také je zde přibližně 14 dní přes Vánoce zavřeno. To se

*také na příjmech klubu projeví.“* Dále by bylo vhodné poukázat na trend vyššího měsíčního výdělku v prvních měsících roků, kdy si lidé dávají nová předsevzetí a navštěvují tréninkové jednotky ve větším počtu, což dle slov majitelky vyrovná nižší tržby za prosinec. Celkově však rok 2019 nijak nepřevyšoval roky předtím a fungování spolku nezaznamenalo žádné zvláštní výkyvy.

Začátek roku 2020 se nesl v trendech z let minulých. Vyšší tržby převážně za měsíc Leden. Únorové tržby byly také průměrné bez jakýkoliv výkyvů oproti minulým rokům. V březnu 2020 však byla zahájena pandemie nemoci covid- 19, která spolek z finanční stránky vysoce ovlivnila. Spolek přišel o většinu příjmů a dle slov majitelky byl v tomto období odkázán pouze na finanční prostředky od sponzorů.

*Tabulka 5: Náklady a výnosy v první vlně omezení v pandemii*

Měsíc	Náklad	Výnos
Březen	105 153	75 000
Duben	102 500	95 000
Květen	102 500	112 386

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro lepší představu jsou v následující tabulce zaznamenány měsíční finanční veličiny v době prvního omezení fungování spolku. Z uvedených dat je možno vidět, že zvolená organizace byla v daném období ve ztrátě. Výnosy v měsících březen a duben jsou tvořeny pouze sponzorskými dary, které spolek udržovaly v kladné finanční bilanci po dobu celé pandemie. V květnu bylo již od půlky měsíce znovu otevřeno, proto se výnos pohybuje ve vyšších číslech. Také proto mohl spolek bez problému pokrýt ztrátu z prvního období omezení provozu.

Ve třetím čtvrtletí spolek zaznamenává značně vyšší tržby zejména kvůli letním prázdninám, ale také lidem, kteří se po 3 měsících v izolaci pokouší opět zapojit do normálního života. Tento trend se však objevuje ve všech formách volnočasových aktivit, které po znovuotevření zažívají větší vzestup aktivních členů.

Čtvrté čtvrtletí znovu zažívá uzavření a karanténu ve všech směrech života. Na otázku „*Co pro spolek bylo za dobu pandemie nejvíce devastační?*“ bylo pro tuto práci odpovězeno následovně: „*Pro spolek asi za celou dobu pandemie byla nejvíce devastační doba mezi koncem roku 2020 a začátkem roku 2021, kdy bylo vlastně zavřeno od října až po březen roku 2021. V téhle době bylo de facto zavřeno celý půlrok v kuse, a to poznamenalo příjmy spolku ve velké míře. Z finančního hlediska byl však rok 2020 pro*

*naší organizaci horší, jelikož nás s menší pauzou potkal dvojitý lockdown před prázdninami a druhý po prázdninách.*“ V tomto roce tedy spolek zaznamenává hospodářský výsledek necelý půl milion korun. Přesněji řečeno 477 747 Kč. To je pro rozpočet a fungování menší organizace velký zásah a propad o více než 50 %, který značně ovlivňuje fungování sportovního klubu.

V prvním čtvrtletí následujícího roku se spolek nadále potýkal s ovlivněním tržeb, které bylo způsobeno uzavřením provozovny. Stejně jako v předchozích lockdowntownech se výnosy z provozu nevyrovnávaly nákladům, a proto spolek zaznamenával v tomto období ztrátu. I přes všechnu snahu sponzorů se nepodařilo vyrovnat náklady na provoz s výnosy, a to především z důvodu ovlivnění tržeb sponzorských společností, které taktéž covidová vlna poznamenala. V tuto chvíli spolek zaznamenává ztrátu z období, které trvá v součtu 6 měsíců a zásadně ovlivňuje chod organizace. V neposlední řadě by bylo vhodné poukázat na slova majitelky, která se vyjádřila na otázku, zda byla poskytnuta klubu finanční státní podpora. Dle jejích slov *„spolek na podporu ani jednou nedosáhl. Bohužel jsme nesplnili nějaké určité požadavky pro získání těchto finančních prostředků. Díky tomu jsme se museli se všemi problémy potýkat sami a doufat pouze v podporu sponzorů.*“ V dubnu se již začal provoz veškerých podniků vracet zpět do režimu, který zde panoval před pandemií v roce 2019. Spolek začíná zaznamenávat s rokem 2019 vyšší tržby, než bylo zvykem. Tento trend zvýšení finančních tržeb je způsoben zejména větším zájmem populace o cvičení a jiné fyzické aktivity, které v posledním roce a půl nebyly možné. Díky tomuto zvýšenému zájmu se také nakonec podaří stáhnout ztrátu z prvního čtvrtletí. Spolek v roce 2021 zaznamenal zisk v podobě necelých 710 tisíc Kč. Je to vyšší číslo než v minulém roce, kterého bylo dosaženo zejména menší mírou ročního uzavření provozovny a také zvýšeným zájmem obyvatel o sportovní aktivity.

Rok 2022 byl převážně propojen s nastupujícím výhledem energetické krize, proto byly v klubu jako první zvýšeny zálohy na energie a také po postupném zdražení přišlo zvýšení nájemného. Výnosy z provozu ale stále stoupaly. Situace, která panovala v roce 2022 by se dala ve zvýšení nejlépe porovnat s rokem 2019, kdy taktéž spolek fungoval bez jakýchkoliv omezení. V tabulce je značně zřetelné, že výnosy v daných období pokryly i nevyhnutelné zvýšení fixních nákladů. Nejméně výdělečným čtvrtletím bylo opět to čtvrté způsobené propadem zejména díky vánočním svátkům. Ale i přes zřetelný propad výnosy dosáhly téměř 600 tisíc korun. Celkový hospodářský výsledek za rok 2022 činil 1 067 204 korun, což je mírně vyšší hodnota jak v roce 2019. O rapidním nárůstu zisku tedy nelze



hovořit i přesto, že spolek vykazoval vyšší výnosy. Díky zvýšené ceně za fixní a variabilní náklady spolek zůstává v hodnotách průměrného zisku z doby před pandemií nemoci covid– 19.

### **4.3. Postup pro získání dotací**

Sportovní kluby působící na území hlavního města Prahy, tedy i zapsaný spolek objevující se v práci, mají široké možnosti pro získání financování z veřejných rozpočtů. Jedná se o rozpočty městské části, magistrátu hlavního města Prahy, sportovního svazu a v neposlední řadě ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Klub si dle výběru zřízence financování má možnost vybrat program, který se nejvíce hodí k provozované činnosti, u které chce zajistit financování z veřejného fondu. Samotná žádost probíhá vyplněním formuláře, který musí obsahovat informace o organizaci, která o dotace žádá. Jedná se o název, sídlo, IČO, bankovní spojení, statutární orgán, výpis zástupců statutárního orgánu, daňové přiznání z předchozích let a údaje o registraci organizace. Dalším nezbytným aspektem je popis projektu, který chce spolek pomocí dotace zafinancovat. Zde je potřeba uvést informace jako je seznam a velikost členské základny rozdělený na mládež a dospělé členy, dále celkové náklady na klubem organizovanou činnost a v neposlední řadě výši dotace, o kterou žádáme. Důležité je také zdůraznit druh sportu, který organizace provozuje a zaštiťuje. [28]

Dle slov zástupce zapsaného spolku, který je v této práci zmíněn, organizace dosáhla na dotaci z veřejných financí pouze jednou. Spolek ale tuto dotaci musel vrátit, jelikož při žádosti nastala nespécifikovaná chyba, která celý proces negativně ovlivnila.

## 5 Výsledky a diskuse

Pomocí poskytnutých interních dat a jejich následné analýzy bylo v této práci dospěno k závěru, že pandemie ovlivnila finanční stránku sportovního klubu. Toto ovlivnění by se dalo rozdělit do dvou etap, a to na pandemickou a post pandemickou.

V pandemické etapě, v letech 2020 a 2021, bylo ovlivnění financování zaviněno plošným uzavíráním sportovišť, které mělo za následek nulový příjem financí z předního zdroje, kterým jsou poplatky za vstupy do tělocvičny. Díky této situaci spolek čelil problematickému období, ve kterém se nacházel v několika tisícové ztrátě. Hlavním příjmem v době jeho uzavření tvořily sponzorské dary, které snižovaly výši vzniklé ztráty. Období uzavření v etapě pandemie netvořily měsíce, kdy vláda svá opatření zmírnila. V těchto měsících spolek naopak generoval zvýšený zájem o své služby a díky tomu nakonec ani v jednom z období negeneroval roční ztrátu. Zisk ale v těchto případech byl velmi podprůměrný oproti předchozím obdobím. Proto zde také pomocí analýzy dat je na místě zmínit, že byl spolek pandemií covidu po finanční stránce velmi ovlivněn, byť generoval zisk, který ale v roce 2020 nedosahoval ani výše 50% zisku z minulého období. V následujícím roce byl zisk o pár stovek tisíců vyšší, a to zejména díky kratší době uzavření tělocvičny. Bohužel však nedosáhl ani výše 75% zisku z roku 2019. Ovlivnění nižších finančních zisků mělo za následek nižší rozpočet a z toho plynoucí problémy s financováním do možných inovací a modernějších prostředků, které by napomáhaly k výchově talentů.

Druhá etapa (rok 2022), která nese jméno post pandemická hodně souvisí i se sociálními trendy, které po pandemii nastaly. Spolek, totiž zaznamenal převážně v roce 2022 velký nárůst nových členů. Tento nárůst byl způsoben hlavně populační explozí nového zájmu o sport a jiné aktivity, které se v době covidu dělat nemohly. Za následek to mělo rapidní zvednutí výdělku spolku oproti minulému období. Na výsledku hospodaření se to však projevilo pouze zvýšením zisku o pár desítek tisíc ve srovnání s rokem 2019, kde byl provoz také bez omezení. Pouze mírné zvýšení zisku má i přes vysoký zájem o služby ze strany populace za následek navýšení fixních nákladů, které v konečné rovnici způsobily naprosté pokrytí vyšších příjmů. I v této situaci ale můžeme poukázat na to, že pandemie ovlivnila chod celé organizace i její finanční stránku, a to především díky jasnému nárůstu počtu platících subjektů zapříčiněnému koncem restrikcí týkajících se této nemoci.

Graf 1: Propad zisku v době pandemie



Zdroj: vlastní zpracování

V příloženém grafu si následně můžeme všimnout propadu, který ovlivnil finanční stránku spolku v době pandemie. Je evidentní, že finanční propad je oproti průměrnému zisku enormně vysoký a tato situace organizaci ovlivnila ve velké míře. V druhé části pandemie je sice křivka grafu již funkcí rostoucí, ale stále se jedná o velký finanční zásah do výše ročního zisku, který také určitým směrem ovlivnil chod spolku. Propad, který v roce 2020 a dá se říct i v roce 2021 nastal mohl spolek řešit pouze státní finanční podporou, kterou Česká republika v době pandemie poskytovala. Již výše bylo ale zmíněno, že spolek na tuto podporu nedosáhl, proto se se situací musel vypořádat individuálně pouze s pomocí sponzorských darů, které od svých partnerů získal.

V současné době spolek stále zaznamenává trendy z roku 2022 a počet jeho členů se stále navyšuje. Zvýšení není tak rapidní, jako v době po skončení krize, ale stále zde je.

## 6 Závěr

Stěžejním bodem práce bylo zhodnotit, zda byl zapsaný spolek finančně ovlivněn pandemií nemoci covid– 19. Pomocí porovnání dat z let 2019–2022 byly následně vyvozeny výsledky, které byly okomentovány v konečné části práce.

Pro dosažení hodnocení v rámci praktické části bylo potřeba postupně osvětlit teoretické poznatky z prostředí neziskových organizací. Jako první bylo v této práci okomentováno vymezení neziskového sektoru, a to z pohledu vůči státu, kde organizace působí jako činitel, který má určitý podíl na HDP. Dále pak byl neziskový sektor charakterizován a rozdělen dle typologie a právní úpravy. Ve třetí kapitole teoretické části bylo okomentováno financování neziskových organizací, kde byly rozebrány různé typy získávání finančních zdrojů v neziskovém sektoru. Byl zde také definován pojem fundraising a kdo je fundraiser. Polední kapitola se zabývala popisem programu TechSoup.

Praktická část objasnila finanční stránku a celkové poznatky zkoumaného spolku v době před pandemií, v pandemii a po pandemii, a to přesněji v letech 2019-2022. V této části byly využity metody rozhovoru a zkoumání obsahové analýzy interních dokumentů, které byly pro tuto práci spolkem poskytnuty. Předmětem zkoumání byly jednotlivá čtvrtletní a celkové roční hospodářské výsledky sportovního spolku zaměřeného na výchovu závodníků v oblasti bojových sportů. Dále zde byl vytvořen a popsán návrh fundraisingového mixu, který spolku bude následně poskytnut k nastudování.

Výzkumná část práce přinesla informace o ovlivnění finanční stránky spolku pandemií nemoci covid– 19. Byla zde rozebrána stránka hospodářského výsledku a její výše ve zmiňovaných obdobích, následné populační trendy, které měly za následek znovuoobnovení chodu spolku v době, kdy se vyrovnával s koncem restrikcí a také to, jak a v čem byl spolek touto pandemií ovlivněn.

V bakalářské práci bylo dosaženo všech stanovených cílů v teoretické i praktické části. Práce také splnila úlohu přínosu pro osobu autora a obohatila ho o mnoho cenných informací z možných oblastí, které se dají využít v praxi.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1. Knižní zdroje

[1] STEINBERG, Richard, 2006. *Economic theories of nonprofit organizations*. In: POWELL, Walter a Richard STEINBERG (eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven, CT: Yale University Press.

[2] ONDRUŠEK, Dušan, Helena WOLEKOVÁ a Pavol DEMEŠ. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Slovensko: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. ISBN 80-968095-3-9.

[3] HYÁNEK, Vladimír, Simona ŠKARABELOVÁ a Markéta ŘEŽUCHOVÁ. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů metody, problémy, řešení* [online]. 40 [cit. 2022-08-28]. Dostupné z: <https://adoc.pub/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-z-vybira.html>

[4] Maier, F., Meyer, M., Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), s. 64–86. doi: 10.1177/0899764014561796

[5] FRIČ, Pavol. I. *Vstupní úvahy na téma: Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky*. In: FRIČ, Pavol. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky: (rozhovory o neziskovém sektoru II)*. Praha: Agnes, 2000, s. 19–20. ISBN 80-902633-6-4.

[6] REKTORŮK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998, s. 60. ISBN 80-210-1810-0.

[7] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). s. 151–153. ISBN 978-80-247-4487-2.

[8] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. s. 107, 111, 152. ISBN 978-807-3579-739.

[9] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). s. 208-219. ISBN 978-80-271-2117-5.

[10] *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 94. ISBN 978-80-86929-54-5.

[11] VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Druhé, rozšířené vydání. Praha: Togga, spol. s r.o., s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2018. s. 162, ISBN 978-80-747-6133-1.

## 7.2. Internetové zdroje

[12] KLEČKOVÁ, Adéla. Fenomén jménem neziskovky. *Institut pro politiku a společnost* [online]. Praha: Policy paper, 2020, duben 2020, str. 1 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/wp-content/uploads/2020/04/Fenom%C3%A9n-jm%C3%A9nem-neziskovky-IPPS.pdf>

[13] Hodnota dobrovolnické práce vzrostla. *Český statistický úřad* [online]. 27. října 2020 [cit. 2022-08-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla-k1eri03uyg>

[14] Druhy neziskovek. Podnikavé duše [online]. [cit. 2022-09-21]. Dostupné z: <https://podnikaveduse.cz/klientska-sekce/rozjizdime-neziskovku-clenska-sekce/druhy-neziskovek/>

[15] Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.: Díl 3: Právnícké osoby. *Kurzy.cz, spol. s r.o.* [online]. 1.7.2021 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/89-2012-obcansky-zakonik/cast-1-hlava-2-dil-3/>

[16] FUNDRAISING – FORMY, METODY, STRATEGIE.... In: *Chcipomoci.info* [online]. 2. ledna 2013. Dostupné z: <http://www.chcipomoci.info/upload/1357092506.pdf>

[17] Fundraiser. *Vocabulary.com* [online]. [cit. 2022-10-23]. Dostupné z: <https://www.vocabulary.com/dictionary/fundraiser>

[18] What does a fundraiser do?. *CareerExplore.com* [online]. Vancouver, 2022 [cit. 2022-10-23]. Dostupné z: <https://www.careerexplorer.com/careers/fundraiser/>

[19] NUTS. *DotaceEU.cz* [online]. 2022, 2022 [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/n/nuts>

[20] JAK ROZVINOUT INDIVIDUÁLNÍ DÁRCOVSTVÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE. *Nros.cz* [online]. Praha, 2019, 25. 4. 2019 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.nros.cz/>

[21] Neziskové evropské sportovní akce. *Erasmus-plus.ec.europa.eu* [online]. 2022, 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/cs/programme-guide/part-b/key-action-2/sport>

- [22] TechSoup: O nás. *Techsoup.cz* [online]. Praha, 2022, 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.techsoup.cz/about-cz>
- [23], Leris, s.r.o., ed. Česká unie sportu a TechSoup ČR. *Česká unie sportu* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/sluzby-servis/zvyhodneny-software-pro-sportovni-organizace.html>
- [24] FUNDRAISING – FORMY, METODY, STRATEGIE.... *Chcipomoci* [online]. 2012 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <http://www.chcipomoci.info/upload/1357092506.pdf>
- [25] ČSÚ. 7. *Sociální sítě- Textové shrnutí\_2021\_s připomínkami*. Online. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Czso.cz. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872020/06200421j07.pdf/58b176ff-bfbf-470d-97ca-a6b511d849b3?version=1.1>. [cit. 2023-10-18].
- [26] BOHUSLAVOVÁ, Renáta. *Rok s koronavirem. Připomeňte si zlomové okamžiky od prvního případu po tisíce obětí*. Online. 2020, 28. února 2021. [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://cnn.iprima.cz/prehledne-jak-sel-cas-s-koronavirem-v-cesku-pripomente-si-s-nami-prelomove-udalosti-roku-2020-15346>
- [27] GOUGH, Christina. *Super Bowl - statistics & facts*. Online. Statista.com. 2023. [cit. 2023-09-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/1264/super-bowl/#topicOverview>.
- [28] MICHALIČOVÁ, Eliška. *Jak získat dotace a granty do sportu? METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO PRAŽSKÉ SPORTOVNÍ KLUBY*. Online. In: Dspace.cuni.cz. 2002. [cit. 2023-11-29]. Dostupné z: [https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/91084/DPPR\\_2014\\_1\\_11510\\_0\\_4\\_55909\\_0\\_161480.pdf](https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/91084/DPPR_2014_1_11510_0_4_55909_0_161480.pdf).

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1. Seznam obrázků**

Obrázek 1: Welfare triangle.....	15
Obrázek 2: Procentuální rozdělení neziskových organizací v ČR.....	19
Obrázek 3: Zdroje financování neziskových institucí sloužících domácnostem v roce 2014 (v %)......	28
Obrázek 4: Mapa regionů soudržnosti v ČR.....	34

### **8.2. Seznam tabulek**

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014-2017 .....	12
Tabulka 2: Model vztahů mezi státem a třetím sektorem.....	14
Tabulka 3: Business overview 2022.....	37
Tabulka 4: Hospodářský výsledek v jednotlivých letech .....	46
Tabulka 5: Náklady a výnosy v první vlně omezení v pandemii.....	47

### **8.3. Seznam grafů**

Graf 1: Propad zisku v době pandemie.....	51
---	----

### **8.4. Seznam použitých zkratk**

UFC – Ultimate fighting championship

NFL – National Football league

NNO – Nestátní nezisková organizace

NUTS – Nomenclature des Unites Territoriales Statistique



## **Přílohy**

### **Otázky v rozhovoru**

1. Co spadá do fixních a variabilních nákladů organizace?
2. Co spadá do hlavních výnosových položek organizace?
3. Co pro spolek bylo za dobu pandemie nejvíce devastující?
4. Jak probíhalo v době pandemie financování spolku, když přišel o veškeré tržby za služby, které poskytuje?
5. Dosáhl spolek na státní kompenzace v době pandemie?
6. Dosáhl spolek na dotaci z veřejných fondů?
7. Je výše dotace ovlivněna tím na co se použije? Například na dětský rozvoj.
8. Kdy spolek zaznamenává největší propad tržeb?

