

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Judistické kluby v době pandemie**

**Pavλίna Kouřecká**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavλίna Koutecká

Ekonomika a management

Název práce

**Judistické kluby v době pandemie**

Název anglicky

**Judo club in times of pandemic**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz vyhodnotit ekonomickou stránku činnosti vybraných judistických klubů v České republice s přihlédnutím k dílčím specifickým z pohledu regionálního kontextu, dotační politiky i členské základny.

### Metodika

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce budou nejprve definována kritéria komparace, která budou odvozena na základě dostupné datové základny s ohledem na počet členů, strukturu výnosů, dotací a nákladů sportovního klubu aj. Sběr podkladových dat za období min. 5 let bude probíhat u vybraných judistických klubů v ČR s využitím informací z účetní a vnitropodnikové dokumentace. K vyhodnocení budou využity elementární statistické metody a ukazatele finanční analýzy.

### Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

### Klíčová slova

Nezisková organizace, sport, Judo, zdroje financování, dotace

---

### Doporučené zdroje informací

- LETOŠNÍK, J. Judo – učebnice pro trenéry 1. díl. Plzeň: Institut tělovýchovného vzdělání, 1993.
- MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací : praktické příklady a použití*. Praha: GRADA, 2006. ISBN 80-247-1558-9.
- MÁČE, M. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2002-4.
- NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. – PETERA, P. – FIBÍROVÁ, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- ŠPIČKA, J. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-664-7.

---

### Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2022

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2022



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Judistické kluby v době pandemie" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Ludmile Pánkové, PH.D. za naši spolupráci, velmi si cením Vaší ochoty a cenných rad k bakalářské práci. Dále bych ráda poděkovala vedení klubů za poskytnutí jejich interních informací. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu a trpělivost.

# Judistické kluby v době pandemie

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá činností neziskových organizací, a to konkrétně pěti vybraných judistických klubů. Zaměřuje se na analýzu výnosů a nákladů v letech 2017-2020 a jejich výsledek hospodaření.

V teoretické části se práce zabývá vysvětlením národního hospodaření včetně neziskových organizací, konkrétně spolků založených za účelem sportovní činnosti. Dále je v práci vysvětleno, co to judo vůbec je a jaké má postavení v rámci České republiky.

V praktické části jsou vybrané kluby JV Judo Rumburk, Judo Ústí nad Labem, Judoclub Liberec, SKP Náchod a JUDOCLUB PLZEŇ blíže představeny. Následně je provedená jejich analýza výnosů a nákladů za roky 2017, 2018, 2019 a 2020. Jednotlivé výsledky jsou poté porovnány a jsou navržena možná řešení konkrétních problémů, která by měla s největší pravděpodobností vést ke zlepšení finanční situace klubu v dalších letech.

**Klíčová slova:** Neziskové organizace, sportovní kluby, analýza výnosů, analýza nákladů, dotace, výsledek hospodaření, Judo

# **Judo club in times of pandemic**

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the activities of 5 judo-focused non-profit organizations. The focus of this thesis is to analyze revenues and costs in the years 2017–2020 and their economic result.

The theoretical part of this thesis strives to understand the national economy of the Czech Republic. This is including non-profit organizations, specifically those associated with sports activities. Consequently, this thesis will define what judo is, and its importance and position within the Czech Republic.

In the practical part of this thesis the aforementioned clubs will be discussed more in detail. The selected clubs are as follows: JV Judo Rumburk, Judo Usti nad Labem, Judoclub Liberec, SKP Nachod a JUDOCLUB PLZEN more specified. Next the individual economic performance of each club is analyzed by looking closely at their profits and losses in the years 2017, 2018, 2019 and 2020. The individual results are then compared to one another. Any dips in performance are analyzed to come up with potential reasons for these low performance rates and possible solutions are suggested for specific issues in order to improve the financial situations for these clubs in the upcoming years.

**Keywords:** Non-profit organizations, sports clubs, analysis of profits, analysis of loss, grants, economic result, Judo

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Národní hospodaření .....	15
3.1.1 Členění národního hospodářství .....	15
3.1.1.1 Členění národního hospodářství podle principů financování .....	15
3.1.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	17
3.1.2 Historie neziskového sektoru .....	19
3.2 Neziskový sektor .....	20
3.2.1 Druhy neziskových organizací .....	20
3.2.2 Význam neziskového sektoru .....	21
3.2.2.1 Nestátní neziskové organizace (NNO) .....	21
3.2.3 Charakteristické znaky neziskových organizací .....	22
3.2.4 Financování nestátních neziskových organizací .....	22
3.2.5 Fundraising .....	24
3.3 Spolky .....	27
3.4 Sportovní spolky v ČR.....	29
3.4.1 Sportovní zázemí klubů .....	30
3.5 Judo .....	30
3.5.1 Historie Judo .....	31
3.5.2 Judo v ČR.....	31
3.5.3 Charakteristika juda .....	31
3.5.4 Judo v současnosti .....	33
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>35</b>
4.1 Představení klubů .....	35
4.1.1 Základní charakteristika klubů JV Judo Rumburk, z. s. ....	35
4.1.2 Základní charakteristika klubu Judo Ústí nad Labem, z. s. ....	35
4.1.3 Základní charakteristika klubů Judoclub Liberec, z.s.....	36
4.1.4 Základní charakteristika SKP Judo Náchod, z.s. ....	37
4.1.5 Základní charakteristika klubů JUDOCLUB PLZEŇ, z.s. ....	38
4.2 Analýza nákladů a výnosů jednotlivých klubů .....	39
4.2.1 Analýza klubu JV Judo Rumburk.....	39
4.2.2 Analýza klubu Judo Ústí nad Labem .....	46

4.2.3	Analýza klubu Judoclub Liberec .....	51
4.2.4	Analýza klubu SKP Náchod .....	56
4.2.5	Analýza klubu JUDOCLUB PLZEŇ.....	61
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení výsledků .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Sektory národního hospodářství.....	16
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	18
Obrázek 3: Technické stupně v judu.....	32
Obrázek 4: Logo českého svazu Judo.....	33
Obrázek 5: Mapa Rumburku.....	35
Obrázek 6: Logo klubu JV Judo Rumburk.....	35
Obrázek 7: Logo klubu JUDO Ústí nad Labem.....	36
Obrázek 8: Mapa Ústí nad Labem.....	36
Obrázek 9: Mapa Liberce.....	37
Obrázek 10: Logo klubu Judoclub Liberec.....	37
Obrázek 11: Mapa Náchodu.....	37
Obrázek 12: Logo klubu SKP Judo Náchod.....	37
Obrázek 13: Mapa Plzně.....	38
Obrázek 14: Logo klubu JUDOCLUB PLZEŇ.....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady v letech 2017-2020 klubu JV Judo Rumburk (Kč).....	39
Tabulka 2: Výnosy v letech 2017-2020 klubu JV Judo Rumburk (Kč).....	41
Tabulka 3: Základní rozdělení výnosů, nákladů a hospodářský výsledek JV Judo Rumburk (Kč).....	45
Tabulka 4: Náklady v letech 2017-2020 klubu Judo Ústí nad Labem (Kč).....	46
Tabulka 5: Výnosy v letech 2017-2020 klubu Judo Ústí nad Labem (Kč).....	47
Tabulka 6: Základní rozdělení výnosů, nákladů a hospodářský výsledek Judo Ústí nad Labem (Kč).....	50
Tabulka 7: Náklady v letech 2017-2020 klubu Judoclub Liberec (Kč).....	51
Tabulka 8: Výnosy v letech 2017-2020 klubu Judoclub Liberec (Kč).....	53
Tabulka 9: Základní rozdělení výnosů, nákladů a hospodářský výsledek Judoclubu Liberec (Kč).....	55
Tabulka 10: Náklady v letech 2017-2020 klubu SKP Náchod (Kč).....	56
Tabulka 11: Výnosy v letech 2017-2020 klubu SKP Náchod (Kč).....	58
Tabulka 12: Základní rozdělení výnosů, nákladů a hospodářský výsledek SKP Náchod (Kč).....	60
Tabulka 13: Náklady v letech 2017-2020 klubu JUCODLUB PLZEŇ (Kč).....	61
Tabulka 14: Výnosy v letech 2017-2020 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (Kč).....	63
Tabulka 15: Základní rozdělení výnosů, nákladů a hospodářský výsledek JUDOCLUB PLZEŇ (Kč).....	65

## Seznam grafů

Graf 1: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu JV Judo Rumburk (%).....	40
Graf 2: Náklady 2020 klubu JV Judo Rumburk (%).....	41
Graf 3: Počet členů v klubu JV Judo Rumburk.....	42
Graf 4: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu JV Judo Rumburk (%).....	44
Graf 5: Výnosy 2020 klubu JV Judo Rumburk (%).....	44
Graf 6: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu Judo Ústí nad Labem (%).....	47
Graf 7: Náklady 2020 klubu Judo Ústí nad Labem (%).....	47

Graf 8: Počet členů v klubu Judo Ústí nad Labem .....	48
Graf 9: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu Judo Ústí nad Labem (%).....	49
Graf 10: Výnosy 2020 klubu Judo Ústí nad Labem (%) .....	50
Graf 11: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu Judoclub Liberec (%) .....	52
Graf 12: Náklady 2020 klubu Judoclub Liberec (%).....	52
Graf 13: Počet členů v klubu Judoclub Liberec.....	54
Graf 14: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu Judoclub Liberec (%) .....	54
Graf 15: Výnosy 2020 klubu Judoclub Liberec (%).....	55
Graf 16: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu SKP Náchod (%) .....	57
Graf 17: Náklady 2020 klubu SKP Náchod (%).....	57
Graf 18: Počet členů v klubu SKP Náchod.....	58
Graf 19: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu SKP Náchod (%) .....	59
Graf 20: Výnosy 2020 klubu SKP Náchod (%).....	59
Graf 21: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%) .....	62
Graf 22: Náklady 2020 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%).....	62
Graf 23: Počet členů v klubu JUDOCLUB PLZEŇ .....	63
Graf 24: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%).....	64
Graf 25: Výnosy 2020 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%) .....	64
Graf 26: Výsledek hospodaření všech analyzovaných klubů .....	69

## Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
ČSR	Československá republika
ČUS	Česká unie sportu
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EUJ	Evropská unie juda
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NO	neziskové organizace
NNO	nestátní neziskové organizace
NOZ	nový občanský zákoník
z. s.	zapsaný spolek



# 1 Úvod

Neziskový sektor se stal nedílnou součástí života nás všech. Na základě potřeb lidí v kulturní a sociální sféře vznikají neziskové organizace nejčastěji s cílem zlepšení podmínek ve společnosti. Rovněž umožňují lidem věnovat se svým zájmům a koníčkům, například zdraví prospěšným sportovním aktivitám.

Spolky jsou právně ošetřené organizace, kterých je v České republice nespočet. Každým rokem počet neziskových organizací u nás v republice roste. V současné době je v České republice 135 394 neziskových organizací, z toho 99 784 spolků. (ČSU, 2020)

Nestátní neziskové organizace mají jednu velkou výhodu oproti státním – jsou v neustálém kontaktu s obyvatelstvem a mohou reagovat takřka okamžitě na jejich potřeby. Díky tomu jsou také schopny zaměřit se na konkrétní cílovou skupinu obyvatelstva.

Mezi nejznámější spolky řadíme například Klub českých turistů, Junák, Sokol, Sbor dobrovolných hasičů apod.

V této bakalářské práci bude přiblíženo ekonomické fungování pěti judistických klubů z různých částí České republiky – z Rumburku, Ústí nad Labem, Liberce, Plzně a Náchodu. Kluby byly ovlivněny pandemií Covid-19, a to v letech 2020-2021. <sup>1</sup>Z tohoto důvodu se práce zabývá srovnáním finanční situace v letech 2017-2019, tj. před pandemií a během ní.

Hlavním cílem těchto organizací je naučit děti kodex juda, jehož existence sahá až do starého Japonska. Kodex s sebou přináší mnohé – od úcty žáka k trenérovi, až po pohybovou všestrannost. Bojovník se naučí bojovat v rámci daných pravidel, která jsou rovněž nedílnou součástí reálného života.

---

<sup>1</sup> V době zpracování práce nebyla účetní data za rok 2021 k dispozici.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnotit na základě provedených analýz ekonomickou stránku činnosti vybraných sportovních spolků v České republice. Hlavní pozornost bude věnována analýze struktury nákladů a výnosů v judistických klubech v letech 2017-2020, bude provedena jejich komparace a zhodnocena jejich finanční situace.

### 2.2 Metodika

První část bakalářské práce se věnuje teoretickému základu a specifickým finančního řízení neziskového sektoru, především spolků. Představeny budou kluby ze sportovního prostředí, a to konkrétně juda – JV Judo Rumburk, Judo Ústí nad Labem, Judoclub Liberec, SKP Náchod a JUDOCLUB PLZEŇ.

V další části práce se nachází již samotná analýza výdajů a nákladů, která vychází z dostupných účetních dokumentů, jako je například účetní uzávěrka vybraných sportovních klubů. Tato analýza nákladů a výnosů bude poté rozdělena na jejich druhové členění. Využito bude účetních dat z let 2017-2020 a jejich vzájemné srovnání pomocí grafického znázornění, které bude mít procentuální strukturu.

Na základě této analýzy jednotlivých spolků, bude zpracována komparace. V komparaci bude využitý přepočet nákladů a výnosů na jednoho člena klubu. Dále pak ke zjištění variability nákladů a výnosů bude využit variační koeficient. Variační koeficient je počítán z druhových nákladů a výnosů, pomocí vzorce  $V = (s/\bar{x}) * 100$ . Tento ukazatel je schopen rozdílnost klubů sjednotit. Také bude zohledněno to, v jaké lokalitě se klub nachází.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Národní hospodaření**

V zájmu patřičného pochopení funkce a činnosti neziskových organizací považuji za důležité vymezit prostor národního hospodářství, ve kterém tyto organizace působí. Národním hospodářstvím se rozumí souhrn všech hospodářských činností, které jsou prováděny na území určitého státu třemi ekonomickými subjekty. Těmito subjekty jsou domácnosti, podniky a stát. (Rektořík, 2010)

#### **3.1.1 Členění národního hospodářství**

Národní hospodářství je možné členit podle různých kritérií. Nejčastěji se lze setkat s členěním dle typu hospodářského odvětví, sektoru, vlastnictví a financování. Pro účely této práce je však nejvhodnějším způsobem členění takového národního hospodářství, které zohledňuje princip financování. (Tetřevová, 2008)

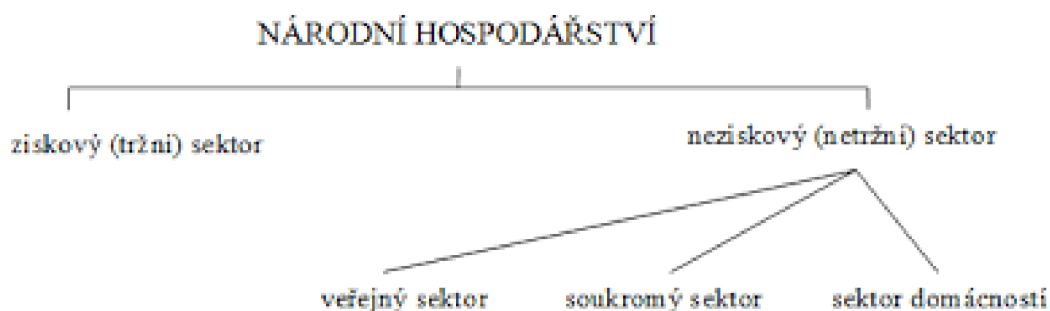
##### **3.1.1.1 Členění národního hospodářství podle principů financování**

Národní hospodářství dle financování můžeme dále rozdělit na dvě velké skupiny, a tím je ziskový a neziskový sektor. Pod ziskový sektor lze zařadit ty subjekty, jejichž hlavním cílem a činností je vytvořit zisk. Tento sektor národního hospodářství je financován především z prodeje statků, které tyto subjekty samy produkují nebo distribuují.

Neziskový sektor se oproti ziskovému zaměřuje k dosažení užitku, který je zpravidla v podobě veřejné služby. Neziskový sektor může být označován i jinými výrazy jako jsou např. třetí sektor, dobrovolnický sektor, nevládní (nestátní) sektor nebo občanský sektor. (Drucker, 1994)

Subjekty neziskového sektoru získávají potřebné prostředky k činnosti převážně z přerozdělování veřejných financí, příspěvků či sponzorských darů. Tuto oblast národního hospodářství lze dále dělit, a to na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.

**Obrázek 1: Sektory národního hospodářství**



Zdroj: REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2010

**Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem tohoto sektoru je poskytování veřejné služby. Tento sektor zabezpečuje zejména výkon státní správy na úrovni státu, regionu, obce, a to prostřednictvím tzv. organizačních složek státu a územních celků včetně některých příspěvkových organizací. (Metrťová, 2014)

**Neziskový soukromý sektor**, nazývaný také „třetí sektor“, se nezaměřuje na získání zisku, ale užítku. Finanční prostředky čerpá ze soukromých financí (příspěvek z veřejných financí není vyloučen), myšleno od fyzických nebo právnických osob, které vložením svých financí neočekávají jejich návrat v podobě zisku. (Rektořík, 2010)

**Sektor domácností** má v rámci národního hospodářství velmi významnou roli, a to díky svému zapojení do koloběhu ekonomických aktivit v rámci daného národního hospodářství a vstupem na trh produktů, faktorů a kapitálu. Podle autora z pohledu teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací sehrává tento sektor významnou roli při utváření občanské společnosti, jejíž kvalita je směrodatná zpětně i pro kvalitu těchto konkrétních organizací. (Rektořík, 2010)

Domácnosti neboli neformální sektor jsou pro chod a činnost organizací třetího sektoru velmi důležité, jelikož jsou opravdu významným zdrojem. Nejde jen o finanční stránku, ale především o dobrovolnickou. Bez této činnosti by se tento sektor nemohl více rozvíjet. Peněžní prostředky jsou získávány především z členských poplatků, sponzorských darů, dotací apod. Především má samozřejmě neformální sektor postavení jako klient, takže provádí nákupy a spotřebu produktů či služeb.

### 3.1.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Nejpoužívanější členění národního hospodářství vytvořil švédský ekonom Victor Alexis Pestoff. Pestoffův model „trojúhelníkového blahobytu“ (Welfare triangle) vytvořený v roce 1995. (Boukal & Vávrová, 2007)

Základem tohoto modelu členění je znázorněná plocha trojúhelníku, který představuje národní hospodářství. Tento trojúhelník se dále dělí na menší trojúhelníky znázorňující jednotlivé sektory. Malé šipky charakterizují vzájemný vztah mezi jednotlivými sektory a tím vzájemné působení všech částí národního hospodářství. (Stejskal, et al., 2012)

Kritéria zobrazující plochu trojúhelníku, do kterého jsou zakresleny tři přímky jsou:

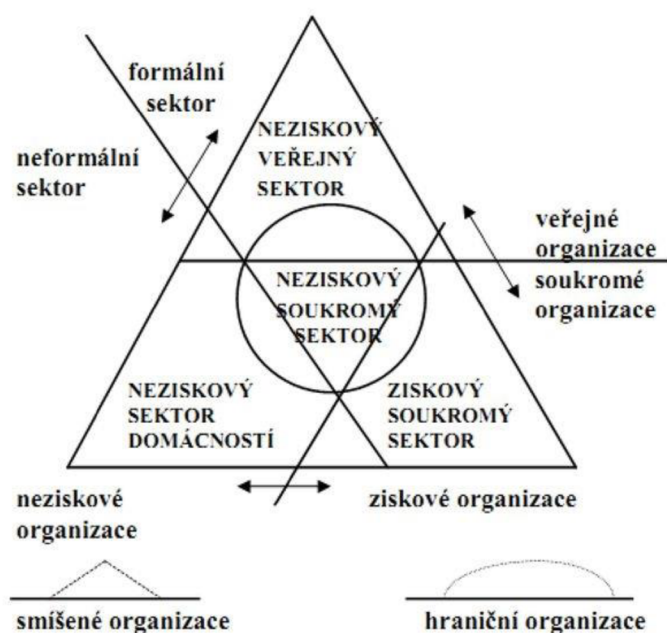
- Kritérium vlastnictví, které dělí národní hospodářství na sektor soukromý a sektor veřejný.
- Kritérium financování provozu a rozvoje, které rozděluje národní hospodářství na sektor ziskový a sektor neziskový.
- Kritérium míry formalizace, které dělí národní hospodářství na sektor formální a sektor neformální.

Zmíněná kritéria rozdělují trojúhelník na čtyři sektory:

- ziskový soukromý sektor
- neziskový veřejný sektor
- neziskový soukromý sektor
- sektor domácností (Boukal & Vávrová, 2007)

Členění národního hospodářství dle Pestoffa můžeme názorně vidět na obrázku č. 2, a díky tomu si lépe představit vymezená kritéria.

Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa



Zdroj: REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2010

Hranice mezi určitými sektory nejde zcela jednoznačně vymezit, protože jednotlivé sektory se navzájem mohou prolínat a ovlivňovat. Model nám umožňuje dobře znázornit určité procesy a vztahy, které jsou mezi určitými sektory.

#### Hranice mezi sektory:

- Hranice mezi formálním a neformálním sektorem určuje, o který právní subjekt se jedná. Do formálního sektoru spadají právnické osoby, zatímco do neformálního spadají ta seskupení, která nebyla založena či zřízena podle platné legislativy.
- Mezi ziskovým a neziskovým sektorem je rozhodující, za jakým účelem byla organizace založena, tedy zdali je jejím cílem dosažení zisku, nebo naopak dosažení maximálního užítku.
- Mezi veřejným a soukromým sektorem je rozhodujícím faktorem subjekt, který organizaci založil, vlastní ji a dále ji spravuje. K určení charakteru subjektu je důležitá právní úprava, která je v této oblasti obvykle nejasná. (Škarabelová, 2005)

Podle Pestoffa existují také smíšené a hraniční organizace, které jsou v modelu též vyznačeny. Jedná se o ty organizace, které jsou svými vlastnostmi nejzajímavější. Jejich činnosti a poslání se totiž mezi vymezenými sektory překrývají. Tyto organizace tedy mohou mít vlastnosti z vícero sektorů a nejsou jednoznačně identifikovány.

Ve vztahu mezi veřejným (státním) neziskovým sektorem a soukromým (nestátním) neziskovým sektorem jde zejména o jednostrannou finanční podporu směřující vůči nestátním neziskovým organizacím (dále jen NNO). Tato finanční podpora ze strany státu může mít podobu grantů a dotací, ale také daňových slev a osvobození. Soukromý neziskový sektor je však zároveň ovlivňován regulačními opatřeními ze strany státu. Hraničními subjekty mezi veřejným a soukromým neziskovým sektorem jsou NNO zřízené státem, jako například profesní komory, které jsou neziskové a formální. (Rektořík, 2010)

Vztahy mezi soukromým neziskovým sektorem a soukromým ziskovým sektorem mohou být kladné, někdy však nebývají příliš přátelské. Soukromý ziskový sektor může neziskový podporovat formou sponzorství. Na druhou stranu se však tyto dva sektory mohou stát vzájemnými konkurenty, a to například mají-li shodnou hlavní činnost nebo při získávání financí z veřejných rozpočtů. Firmy ze ziskového sektoru se totiž mohou snažit například o podobné daňové podmínky, jako mají organizace v neziskovém sektoru. Hraničními subjekty mezi výše uvedeným ziskovým a neziskovým sektorem jsou například družstva nebo firemní nadace, které jsou soukromé a formální. (Hyánek, 2011)

### 3.1.2 Historie neziskového sektoru

Neziskové organizace mají bohatou historii. Jejich historický kontext koresponduje s historií sociální práce. Zpočátku vznikaly neziskové organizace v místech, kde již existovala lidská společenství a kde působily dříve než státní moc. V zemích, kde začalo osídlování společností dříve, než začaly vznikat vládní orgány, byly obyvatelé nuceni vytvářet dobrovolné instituce, aby mohli řešit a zvládnout konkrétní sociální situace a sociální funkce dané komunity. (Duben, 1996)

Neziskové organizace se formovaly z tradice křesťanské charity a dobročinnosti, kdy se společnost věnovala péči o chudé, nemocné, staré lidi, sirotky a osoby bez přístřeší. Významnou roli hrála katolická církev a církevní instituce. (Skovajsa, 2010)

## 3.2 Neziskový sektor

Charakteristiku organizací, které působí v neziskovém sektoru, nelze zcela jednoznačně definovat. (Rektořík, 2010)

Na tomto se shoduje s Merlíčkovou Růžičkovou (2013), která uvádí, že pojem nezisková organizace představuje pojem, který je sice obecně používán, ale není definován žádným platným právním předpisem v České republice.

Pojmy „neziskový sektor“ a „neziskové organizace“ tedy nemají v českém právním řádu legální definice. Přesto se však tyto pojmy běžně ve společnosti používají.

Primárním cílem organizací působících v neziskovém sektoru je dosažení maximálního užitku nebo naplnění určeného cíle, který si nezisková organizace stanoví. Není však zároveň vyloučeno, že organizace nebude generovat zisk. Pokud se tak stane a organizace zisku dosáhne, je následně omezena tím, že zisk nesmí převést ani jej přerozdělit mezi své členy. Musí jej investovat do organizace a jejího účelu.

Neziskový sektor má ve společnosti významnou roli, neboť je důležitou součástí ekonomického a politického prostředí všech vyspělých zemí. Všechny subjekty neziskového sektoru produkují smíšené statky a vstupují na trh, kde statky nabízejí a poptávají. Neziskový sektor pomáhá státu i trhu tím, že vyplňuje mezery - poskytuje totiž určité služby a statky, které vláda ani trh nedokážou plnohodnotně zabezpečit. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

### 3.2.1 Druhy neziskových organizací

Z globálního hlediska lze rozdělit neziskové organizace na veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. (Pelikánová, 2016)

Veřejně prospěšné organizace jsou založeny za účelem uspokojování potřeb veřejnosti, např. charita, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa. Typickým příkladem je Český červený kříž. (Pelikánová, 2016)

Vzájemně prospěšné organizace jsou založeny za účelem uspokojování vlastních zájmů, např. kultura, tělesná kultura, ochrany zájmů skupin apod. Takto například funguje Sokol. (Pelikánová, 2016)



Dalším způsobem členění neziskových organizací je rozdělení na státní a nestátní neziskové organizace. Jak již výše uvedl Dobrozemský & Stejskal (2016), zřizovatelem státních neziskových organizací je stát, kraje, obce, případně jejich organizační složky. Zatímco nestátní neziskové organizace jsou zakládány občany.

### 3.2.2 Význam neziskového sektoru

Činnost neziskových organizací je velmi rozmanitá a přesahuje do mnoha různých oblastí. Velké zastoupení mají neziskové organizace např. v kultuře, zdravotnictví, ekonomice a mnoha dalších oblastech.

Z ekonomického hlediska mají NNO velké zastoupení v národním hospodářství. Děje se tak díky poskytování služeb, statků či zboží, a to takových, které by jiný sektor neposkytoval. Využitím neziskového sektoru dochází k uspokojení specifických potřeb občanů.

Můžeme tedy říct, že ono sdružování občanů se stejnými nebo alespoň podobnými zájmy přispívá ke kulturnímu rozvoji celého státu. Jako příklad lze uvést třeba sběratele, díky kterým vznikají různá muzea či výstavy.

Komunitní aktivity poskytují příležitost osobního rozvoje jednotlivců. Podílení se na chodu organizace představuje možnost seberealizace členů, a zároveň představuje významnou službu pro občany např. v tíživé životní situaci (příkladem jsou azylové domy a nestátní zdravotnická zařízení). (Novotný & Lukeš, 2008)

#### 3.2.2.1 Nestátní neziskové organizace (NNO)

Tato bakalářská práce se zaměřuje právě na nestátní neziskové organizace v judistických klubech, a proto tomuto sektoru bude věnována větší pozornost.

Nestátní neziskové organizace představují tu část neziskového sektoru, která nevytváří zisk k přerozdělení mezi její vlastníky, správce nebo zakladatele. Z tohoto vyplývá, že NNO sice může vytvářet zisk, ten ovšem není jejím primárním cílem a musí být využit k rozvoji dané organizace a plnění jejich cílů. (Hommerová, 2015)

Mezi NNO řadíme například spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti (OPS), nadace a nadační fondy, církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby, politické strany a politická hnutí a další. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

### 3.2.3 Charakteristické znaky neziskových organizací

Mezi základní rysy NNO řadíme:

- **Veřejná prospěšnost** – snaha o docílení veřejného dobra jak pro jednotlivce, tak i pro společnost jako celek. (Pelikánová, 2016)
- **Neziskovost** – zisk vzniklý z činnosti organizace slouží výhradně pro rozvoj organizace, nikoliv pro přerozdělování mezi vlastníky nebo vedení NNO. (Pelikánová, 2016)
- **Soukromé vlastnictví** – ačkoliv pro svoji činnost využívají finanční zdroje z veřejných rozpočtů, nejsou řízeny státní správou. (Pelikánová, 2016)
- **Dobrovolnost** – činnost vykonávaná dobrovolně v podobě výkonu neplacené práce pro organizaci a taktéž v podobě darů nebo čestné účasti ve správních radách. (Hommerová, 2015)
- **Samosprávnost a nezávislost** – nejsou kontrolovány státem či institucemi mimo ně, tzn., že jsou schopny řídit samy sebe. (Hommerová, 2015)

### 3.2.4 Financování nestátních neziskových organizací

Pro dlouhodobé fungování NNO je nezbytné disponovat dostatečnými finančními zdroji. Dále se předpokládá, že nezisková organizace s nimi efektivně hospodaří a nakládá.

V případě, kdy organizace spoléhá jen na jeden zdroj financování, může snadno dojít ke komplikacím. Může se stát, že nastane situace, kdy organizace o svůj zdroj financí přijde, a to bez jakéhokoliv přičinění, např. v důsledku utlumení činnosti v době pandemie. Dochází tím k narušení chodu organizace a v nejhorším případě může dojít i k jejímu zániku. Z krátkodobého hlediska není problém, když je organizace financována z jednoho zdroje, ale pro delší setrvání je důležitá diverzifikace a financování z vícero zdrojů. Nedostatek zdrojů způsobuje, že se nemůže dále rozvíjet a vykonávat tak své poslání.

Existuje nespočet druhů financování neziskových organizací. NNO musí vždy zvolit financování dle jejich omezujících podmínek. Mezi ně můžeme zařadit např. legislativní omezení (nařízení), zaměření organizace apod. Můžeme říct, že způsob financování NNO je individuální záležitost dané organizace. K naplnění rozpočtu se nejčastěji používá takzvané tradiční financování, kam patří (Novotný, 2011):

### **1. Členské příspěvky**

Členské příspěvky se člení na zápisné, oddílové příspěvky, které slouží k financování nějaké činnosti oddílu, a členské příspěvky. Zápisné se platí pouze jedenkrát, a to při vstupu nového člena do sportovního klubu. Povinnost platit každoročně příspěvek členský vyplývá většinou ze stanov. O výši částky rozhoduje příslušný orgán klubu a musí o něm existovat záznam (např. usnesení výboru). Jak vysoký daný členský příspěvek bude, závisí také na zastřešující organizaci a regionu, kde je sport provozován.

### **2. Dary**

Za dary, ať už ve formě peněžní nebo nepeněžní, není nikdy očekávána žádná protislužba. Darujícími bývají často dlouholetí členové sportovního klubu, nadace nebo nadační fondy. V některých zemích EU dokonce bohatí členové poskytnou dar nadaci, která vytvoří a spravuje fond, přes který přiděluje finance na konkrétní účely klubu.

### **3. Patronáty**

Patronáty jsou typické zejména pro velké firmy, které věnují finanční prostředky, aby podpořily mládežnická družstva příslušného klubu. Řeší se pomocí darovacího zákona.

### **4. Vstupné**

Vstupné na sportovní akce je tradiční příjem využívaný sportovními kluby. Ceny vstupenek se většinou odvíjí od úrovně a typu soutěže. Pro malé vesnické oddíly je často vybíráno pouze dobrovolně. Celková výše příjmů ze vstupného záleží na kapacitě diváků. Čím více jich je, tím jsou příjmy ze vstupného vyšší.

### **5. Startovné**

Startovné je placeno především v individuálních sportech. Nejčastěji se za inkasované peníze pokryjí náklady na pořádání sportovní akce.

## **6. Dotace**

Dotace od státu jsou realizovány prostřednictvím vládních programů. Některé z nich jsou postupně rozdělovány do krajů a měst, od kterých se poté dotace dostává ke konkrétním organizacím. Také jsou vládní programy, kde si organizace musí žádat o dotaci přímo ministerstvo např. MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), kde sportovní spolky žádají o dotace na aktivní členy.

## **7. Příspěvky od zastřešující sportovní organizace**

Zastřešující sportovní organizace přispívá svým nižším článkům na jejich hlavní činnost, údržbu nebo provoz sportovních zařízení.

## **8. Příspěvky municipalit**

Pod příspěvky municipalit se skrývají finanční částky, které sportovnímu klubu poskytne město, popřípadě vesnice. Často vychází z dobrých vztahů mezi městem a předsednictvem sportovního klubu

### **3.2.5 Fundraising**

Slovo fundraising má původ z angličtiny, které jsme převzali do českého jazyka. Skládá se ze dvou slov „fund“ což znamená prostředek, finanční zdroj, zásoba a „raise“ což je v překladu zvýšit, získat, pozvednout. Pro fundraising existuje mnoho definic. Nejčastěji se však překládá jako „získávání finančních prostředků“.

Dá se definovat například takto:

Fundraising lze označit jako profesionální, cílenou a organizačně i časově promyšlenou aktivitu zaměřenou na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti. (Poláčková, 2005)

Fundraising je proces. Je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje – peníze, zázemí a lidi. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Fundraising je možné tedy definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků.

Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnosti neziskovým organizacím. (Rektořík, 2010)

Fundraising je vnímán jako systematická činnost získávání zdrojů pro obecně prospěšnou činnost, především finančních, ale i lidských. Tento způsob využívají nejčastěji právě NNO, obce, příspěvkové organizace a další. Nejčastějším zdrojem financí je získávání státních dotací, sponzorských darů od místních nadšenců či ve formě grantů. Pro řadu subjektů je toto nesmírně důležité, jelikož bez těchto financí by nemohly fungovat. Z těchto darů mohou jednak pokrýt své náklady, ale také jsou schopny provozovat svoji činnost na profesionální úrovni. Šedivý & Medlíková (2011) ve své knize staví fundraisig neziskových organizací na stejnou úroveň jako je třeba marketing pro klasický byznys.

Fundraising je velmi zásadní pro NNO z několika důvodů (Burda, 2007):

- **Rozvoj:** Do budoucna by měla organizace pro lepší fungování rozvíjet své služby a informovanost společnosti ohledně své existence zvyšovat. Čím více jedinců má povědomí o organizaci, tím více je potenciálních dárců.
- **Přežití:** Nezisková organizace pro udržení své činnosti potřebuje finanční zdroje. Z tohoto důvodu je zapotřebí mít nějaký stálý příjem finančních zdrojů, který nám zajistí pokrytí základního chodu organizace (např. pronájem či mzdy).
- **Omezení závislosti:** Organizace je v mnoha případech závislá pouze na jednom konkrétním dárci podporujícím veškeré její fungování. Cílem fundraisingu je získání více dárců nebo jakékoliv jiné poskytovatele financí podpořit.

Existují různé zdroje fundraisingu, kde se finanční zdroje dají sehnat. Šedivý & Medlíková (2011) uvádí ve své knize např. tyto:

- Veřejné instituce (stát, kraj, obce)
- Nadace a nadační fondy
- Individuální dárci
- Firmy a soukromé organizace
- Klienti organizace

Nejčastěji neziskové organizace využívají finanční zdroje. Ne vždy tomu tak musí být. Jak uvádí Boukal (2009) ve své knize, může organizaci pomoci i jiné náležitosti a těmi jsou:

- **informace** – pro fundraising je především stěžejní včasné podání informací
- **práce** – není běžným zdrojem, jedná se o propůjčení vlastních zaměstnanců do různých projektů organizací
- **služby** – jedná se především o vzdělávací programy či poradenství
- **hmotné zdroje** – nepovažují se peníze, nýbrž zdroje s věcnou hodnotou
- **práva** – nestátní neziskové organizaci je umožněno využít určený prostor k propagaci své činnosti, reklamě v podobě letáčků, novin, reklamních ploch a dalších.

Fundraising se nejčastěji dělí na další menší oblasti, díky kterým jsme schopni získat finanční prostředky pro NNO. Tyto oblasti jsou (Šobáňová, 2010):

- grantové žádosti a projekty, kdy na základě vypracovaného projektu je možné získat finance a další zdroje
- individuální práce s dárcem, kdy dárci jsou zpravidla členové organizace, dobrovolníci, příbuzní členů nebo osoby jinak zapojené do činnosti organizace
- fundraising na místní úrovni (veřejná sbírka, prodej, členské příspěvky)

Pozici fundraisera může v NNO vykonávat např. člen organizace, její zaměstnanec, ale může to být také najatý člověk, který se touto problematikou zabývá na profesionální úrovni.

V rámci každého fundraisingu je důležité dbát na následující postup (Rektořík, 2010)

- definovat poslání organizace
- určit konkrétní a měřitelné cíle
- vypracovat realizační a časový plán aktivit, na jehož základě se vypracuje
- roční rozpočet
- ověřit, jestli organizace opravdu reaguje na potřeby společnosti
- uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody
- sestavit seznam možných zdrojů
- specifikovat okruh dárců

- požádat o dar
- informovat dárce o použití jeho daru
- snažit se o obnovení či zvýšení daru.

### 3.3 Spolky

Občanská sdružení jsou považována od 1. ledna 2014 za spolky a organizační jednotky občanských sdružení za pobočné spolky. Spolky vzniklé tímto způsobem pak mají možnost přeměnit svou právní formu na ústav či sociální družstvo, nevyhovuje-li jim dosavadní právní forma. Nový občanský zákoník (dále jen NOZ) zrušil zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, který upravoval občanská sdružení a organizační jednotky občanských sdružení. (ANNOJMK, 2014)

NOZ se již několikrát novelizoval, ale žádné velké změny v oblasti NNO a spolku nenastaly. Název spolku musí obsahovat slova "spolek", "zapsaný spolek" nebo "z.s.". Nesmí být zaměnitelný s názvem jiné právnické osoby a nesmí působit klamným dojmem (Ronovská, 2015)

Každý spolek má své jedinečné identifikační číslo, díky kterému je nezaměnitelný podobně jako to mají právnické či fyzické osoby. Všechny spolky lze dohledat na stránkách spolkového rejstříku.

Podle NOZ spolky nemohou být zakládány za účelem podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Mohou však vyvíjet vedlejší činnost hospodářského charakteru, jejímž cílem je podpora činnosti hlavní, pro kterou byl spolek zřízen. Pro výkon vedlejší výdělečné činnosti musí být splněny dvě podmínky (Vláda ČR, 2015):

- Výdělečná činnost má směřovat k účelu spolku, ke kterému byl založen.
- Výdělečná činnost by neměla dosahovat takové úrovně, aby ji bylo možné považovat za soustavnou činnost provozovanou za účelem dosažení zisku.

Do chodu spolku v krajním případě může zasáhnout i stát v mezích zákona pro ochranu veřejného zájmu, ale zpravidla se to moc často neděje.

Při založení spolku musejí být (podle § 214 NOZ odst. 1) alespoň tři osoby právnické nebo fyzické, které mají společný zájem. K založení spolku je třeba sepsání stanov. Ty obsahují název a sídlo spolku, účel, práva a povinnosti členů (zde se mohou práva jednotlivých členů

lišit na základě druhu členství), způsob jejich přidělování a určení statutárního orgánu. Ke změně práv může dojít jen za předem stanovených podmínek uvedených ve stanovách. Výjimečně jsou změny přípustné za souhlasu většiny zasažených, případně má-li spolek spravedlivý důvod.

Zákon stanoví, že povinnými orgány spolku jsou statutární orgán a nevyšší orgán. Statutární orgán, který může být kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda), volí a odvolává nejvyšší orgán spolku, kterým je členská schůze, neurčí-li stanovy jinak. Statutární orgán také zastupuje spolek ve všech záležitostech. Další jeho kompetence jsou rozhodování o vyloučení člena ze spolku, svolání členské schůze, zajištění vyhotovení zápisu z členské schůze. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Nejvyšší orgán má za úkol určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změnách stanov, schvaluje výsledky hospodaření a další činnosti, které jsou určeny ve stanovách. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Jak již bylo zmíněno výše, pokud neurčí stanovy jinak, stává se nejvyšším orgánem členská schůze. Označení členská schůze není pro spolky závazné, spolek si může orgán pojmenovat jinak např. valná hromada, sjezd, konference, shromáždění členů. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Členská schůze je svolávána statutárním orgánem nejméně jedenkrát do roka. Pozvánka na členskou schůzi musí být zaslaná nebo zveřejněná nejméně třicet dní dopředu. Na členské schůzi se v rámci svých kompetencí mohou volit orgány spolku, které jsou dány ve stanovách - statutární orgán, kontrolní komise apod. Dále se zde může rozhodovat o přijetí nových členů či zrušení členství stávajících neaktivních členů. Řeší se zde i hlavní činnost spolků a zda plní to, co si předsevzali atd. Každý stávající člen má právo se zúčastnit členské schůze a hlasovat v ní (každý člen má jeden hlas), nahlížet do zápisu ze zasedání a vyjádřit se k tomu. Výstupem z členské schůze je zápis z jednání členské schůze, který by měl mít písemnou formu. Slouží jako doložení o činnosti spolku a rovněž jsou upraveny zákonem. Záznam by měl být vyhotoven do třiceti dní od konání schůze. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Minimální obsahové náležitosti zápisu z členské schůze jsou rovněž upraveny zákonem, jsou jimi – kdo a jak svolal zasedání, kdy se konalo, kdo jej zahájil, kdo mu předsedal, jaké další



funkcionáře členská schůze zvolila, jaká ustavení byla přijata a datum vyhotovení zápisu (Zákon č. 89/2012 Sb., 2014)

Dalšími orgány, které může spolek mít, jsou kontrolní komise (dohlíží na to, zda je spolek řádně veden v souladu se stanovami a dle platných právních předpisů) rozhodčí komise (rozhoduje ve sporných záležitostech) a další orgány, které jsou uvedeny ve stanovách, přičemž názvy orgánů lze volit libovolně, nesmí však působit klamným dojmem. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Spolky mohou zakládat pobočné spolky, které jsou odvozeny od hlavního (mateřského) spolku. Pobočné spolky jsou relativně samostatnou organizační jednotkou, zpravidla jsou zakládány proto, aby plnily specifické úkoly pro hlavní spolek – provozování činnosti nebo sdružování členů na určitém území nebo pro konkrétní oblast zájmu. Charakteristickými znaky pobočného spolku jsou: právnická osoba s omezenou právní působností, existence závislá na fungování mateřského spolku, součást organizační struktury mateřského spolku, dále, že mateřský a pobočný spolek disponují každý svým majetkem, členství v pobočném spolku je automaticky chápáno jako členství v hlavním spolku. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

#### Spolek může být zrušen z nařízení soudu, a to pokud:

provozoval nezákonnou činnost  
jeho hlavní činnost neuspokojuje společenské zájmy  
získané finance nejsou využívány k podpoře hlavního zájmu  
dochází k nátlaku na třetí osoby k členství či podpoře činnosti  
je zabraňováno výstupu ze spolku

Jeden z možných způsobů zániku je i fúze spolků, kdy dojde ke sloučení dvou spolků, přičemž jeden spolek zaniká a vzniká následnický spolek. Opačným jevem je rozdělení spolků, kdy dojde k zániku spolku a vzniku nástupnických spolků.

### **3.4 Sportovní spolky v ČR**

Sportovní spolky jsou organizace, instituce, spolky a sdružení, kde se realizuje předmětná činnost, nebo se sportovní činností bezprostředně souvisí, navazuje na ní, či jí vytváří podmínky.

Dělí se na samostatné kluby, TJ, sportovní svazy, sportovní sdružení, unie, asociace, organizace apod.

V současné době v České republice provozuje sportovní aktivitu více než 2,6 mil. registrovaných sportovců ve více než 94 různých sportovních disciplínách. Nejoblíbenějším sportem je fotbal, judo je na 7. místě s 45 tis. členy.

Česká republika se může pyšnit 20 tis. sportovními organizacemi, které disponují asi 58 mil. Kč v majetku v účetní podobě. (Dvořák, 2016)

#### 3.4.1 Sportovní zázemí klubů

Hlavní náplň aktivit sportovních klubů je péče o členskou základnu, zajištění závodů, zvyšování kvalifikace, pořádání soustředění či přípravné víkendové akce.

Každý klub se pro svoje členy snaží zajistit co nejlepší zázemí, aby do něj chodili jednotliví členové rádi. Měl by mít kvalifikované trenéry, kteří vedou pravidelně tréninky. Každý člen má rozdílné představy o tom, čeho chce dosáhnout. Někdo své dovednosti rád porovnává na závodech, na které pravidelně kluby jezdí, jiný si chce pouze zvýšit svoji technickou úroveň. Jednotlivé kluby plánují a organizují turnaje, na kterých se potom členové různých klubů potkávají, porovnávají své výkony a konzultují, jak nejlépe provádět další tréninkovou přípravu. Pro lepší spolupráci mezi jednotlivými kluby se pořádají i různá soustředění či víkendové akce.

V klubech se snaží zaujmout členy i jinak. Např. zajišťují klubové teplákové soupravy, akce pro členy i jejich rodinné příslušníky, sezónní akce v rámci tréninků apod. Klub se prezentuje i široké veřejnosti, a to jak v místním tisku tak i ukázkami činnosti na veřejných akcích. Tuto doplňkovou činnost lze nazvat i marketingovým tahem, kdy se klub dostává do povědomí veřejnosti, což se může pozitivně odrazit v jeho členské základně.

### 3.5 Judo

Judo je individuální úpolový sport, ve kterém se sportovec snaží dokázat na základě technických i fyzických předpokladů a vysoce organizovaného taktického myšlení svou převahu nad soupeřem, a zvítězit rozdílem bodového hodnocení nebo před uplynutím časového limitu. Judo představuje bojové umění vhodné pro dívky i chlapce, muže i ženy každého věku. Zásady, jak nezranit partnera v boji, důvěřovat mu a starat se o něj vycházejí ze sportovních principů a vychovávají sportovce ke zdvořilosti, ohleduplnosti a pozornosti k druhým. (Letošník, 1993) (Schäfer, 2007)

Judo, podobně jako další úpolové sporty, patří mezi sportovní odvětví, která jsou typická acyklickými pohybovými činnostmi. Střídají se zde statické a dynamické režimy svalové práce, zatěžují se různé svalové skupiny intenzitou, která se neustále v průběhu utkání mění. Judista zápasí v různých polohách, které zatěžují práci vnitřních orgánů. Intenzita zatížení je závislá i od způsobu a pojetí boje, od kvalit soupeřů atd. (Žára, 1989)

### 3.5.1 Historie Judo

Judo vzniklo z klasického japonského jiu-jitsu koncem 19. stol. Zakladatelem moderního juda je profesor Jigoro Kano (1859-1938). Judo znamená v překladu „jemná cesta“, kterou má člověk v životě jít. Kano jej vytvořil z japonských bojových umění a z umění sebeobraný z dob feudalismu. Zabýval se sumem a způsobu sebeobraný, čímž vytvořil vlastní výchovný systém.

### 3.5.2 Judo v ČR

První pokusy s výcvikem jiu-jitsu se v Československu datují v letech 1907-1910. V roce 1919 byl zahájen organizovaný výcvik jiu-jitsu při vysokoškolském sportu v Praze. K velké propagaci juda v naší republice přispěl i sám zakladatel tohoto umění Jigoro Kano, který dvakrát v letech 1935 a 1936 navštívil Československo. V roce 1953 jsme se stali prozatímním členem Evropské unie judo (EUJ). V tomto roce jsme převzali i pravidla EUJ a činnost zahájilo reprezentační družstvo ČSSR. (Letošník, 1993)

### 3.5.3 Charakteristika juda

Judo je v zásadě založené na maximálním efektu při minimálním úsilí a využití soupeřovy síly ve svůj prospěch. Sám Jigoro Kano (zakladatel Judo) měl dvě důležitá hesla „maximální účinnost s minimálním úsilím“ a „vzájemné blaho a benefity“. Dle druhého hesla je konečným cílem juda přimět každého judistu, aby dlouhým a vytrvalým studiem zlepšil sebe samého a tím přispěl ke zdokonalení lidské společnosti. (Fojtík, 1975)

Judistický souboj probíhá na tatami (žíněnce); jedná se o měkký povrch, který poskytuje dostatečnou ochranu při pádech. Náplň techniky juda tvoří především chvaty, které mají poměrně stabilní strukturu, díky tradičnímu dělení a metodice nácviku, jež se od vzniku juda

v podstatě zachovaly dodnes. Kontakt mezi dvěma judisty nastává uchopením kimona nebo přímým uchopením končetin či trupu. Závodníci se snaží o narušení soupeřovy rovnováhy v daný moment použitím správně provedené techniky a poražením soupeře na zem, a to nejlépe tak, aby dopadl na záda. Závodníci bojují také na zemi (neboli katame waza), kde mají možnost zvítězit udržením soupeře, škracením nebo páčením. Judista musí během zápasu zvládat velké množství dovedností, jako je pohyb po zápasišti, blokování chvatů soupeře, různé druhy úchopů, udržování správného judistického postoje, a hlavně rychlé reagování na pohyb soupeře vhodnou judistickou technikou a správným směrem prováděné techniky. V úvodních trénincích juda je nutné zvládnutí judistických pádů, které mají ochrannou funkci. (Letošník, 1993)

Jednotlivé technické stupně se v judu stejně jako ve většině bojových sportů odlišují barevností pásků. Judisté jeho nošením ukazují svoji technickou vyspělost. Jak je vidět na obrázku č. 3, každý začíná s bílým páskem a postupně po složení zkoušek dostávají jinou barvu pásku. Pro žákovské stupně (6.-1. kyu) platí, že se se zvyšujícím technickým stupněm barva pásku mění v tmavší. U mistrovských stupňů (1.-10. dan) je vždy barva pásku černá. Pokud judista dosáhne 6. dan, může nosit místo černého pásku také pásek červenobílý. Pakliže ale získá 9. dan, má právo nosit pásek červený.

**Obrázek 3: Technické stupně v judu**

stupeň	pás	barva
6. kyu	bílý	
5. kyu	žlutý	
4. kyu	oranžový	
3. kyu	zelený	
2. kyu	modrý	
1. kyu	hnědý	
1. - 5. dan	černý	
6. - 8. dan	černý nebo červenobílý	 
9. - 10. dan	černý nebo červený	 

Zdroj: webové stránky Judo klubu Zlín, 2022

### 3.5.4 Judo v současnosti

„Judo u dětí podporuje všeobecný rozvoj, organizací UNESCO bylo vyhlášeno jako nejvhodnější sport pro děti od 4 do 12 let. Judo učí děti vzájemnému respektu, úctě k soupeři, ohleduplnosti, zdvořilosti a principům fair play. Zároveň i trpělivosti, radosti z vítězství, ale i vyrovnání se s prohrou. V judu platí, že jen bojovnost nestačí, důležitá je psychická odolnost, technická vyspělost, taktika a fyzické předpoklady, což v dnešním světě počítačových dětí je velmi důležitá věc“. (Judo Trutnov, 2009)

O zázemí tohoto sportu se v ČR stará Český svaz Judo, který funguje už od roku 1993. V současné době je v něm registrováno asi 253 klubů po celé ČR a cca 45 tis. členů. Na stránkách Českého svazu Judo najdeme i registr aktivních členů juda. Každý klub členu přihlásí a zaplatí za něj členský příspěvek 300 Kč za rok. (Český svaz Judo, 2021)

Obrázek 4: Logo českého svazu Judo



Zdroj: webové stránky Českého svazu Judo, 2022

Judo je v dnešní době jediný bojový sport, který se může pyšnit tím, že je na Olympijských hrách. V České republice můžeme být hrdí na to, že máme dokonce dvojnásobného olympijského vítěze Lukáše Krpálka. Lukáš Krpálek vyhrál v roce 2016 v Riu De Janeiro, kde se stal jediným českým zlatým medailistou. Po čtyřech letech svůj triumf zopakoval a stal se v jiné váhové kategorii opět olympijským vítězem. Tím se nejen pro české judo, ale i pro celý svět, stal legendou.

Tento počín má pro judo v České republice ohromný význam, protože i díky tomuto výkonu se na judo hlásí čím dál více malých dětí a stává se tak více populární. Pro každý sport je velmi důležitá základna, ve které se hledají talentované jedinci.

Ani mladí čeští judisti se ve světě neztrácí, a tak za rok 2019 máme Mistra světa i Evropy v dorostenecké kategorii, a to zásluhou Adama Kopeckého.

Starší generace jezdí pravidelně na Mistrovství Evropy a Světa. Mají velký úspěch a pravidelně výprava vozí cenné kovy.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení klubů

Tato kapitola představí jednotlivé kluby. Porovnávané judistické kluby jsou voleny hlavně na základě působení v různých krajích. Dalším aspektem pro výběr bylo působení autorky v daných klubech. Porovnávané kluby jsou JV Judo Rumburk, z. s., Judo Ústí nad Labem, z. s., Judoclub Liberec z. s., SKP Náchod, z. s., a JUDOCLUB PLZEŇ, z. s.

#### 4.1.1 Základní charakteristika klubů JV Judo Rumburk, z. s.

První porovnávaný klub sídlí na samém severu Čech, na hranicích s Německem v Ústeckém kraji, a to ve městě Rumburk. Zakladatelem tohoto oddílu je Jiří Koutecký st. Založen byl v roce 1995. Předsedou spolku je Jiří Koutecký ml, který je zároveň hlavním trenérem klubu. Dalšími trenéry jsou Václav Koutecký, Pavlína Koutecká, Petr Zítek, Alexandr Pešek, Jakub Šnek a Ladislav Špaček. Trénují zde nejmladší věkové kategorie od 5 let až do dospělých. Klub má své zázemí v bývalých kasárnách města, kde si pronajímá tělocvičnu. Klub působí spíše rodinným dojmem, a to i díky tomu, že trenérské jádro tvoří převážně rodina Kouteckých.

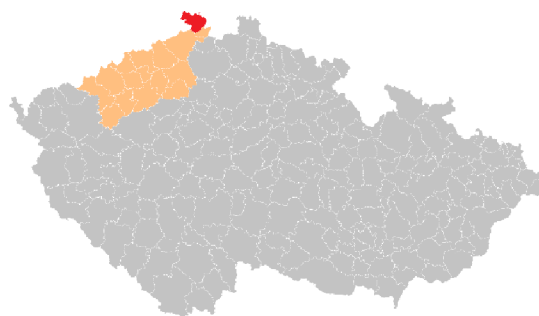
Obrázek 6: Logo klubu JV Judo Rumburk



Zdroj: webové stránky JV Judo Rumburk, 2022

Obrázek 5: Mapa Rumburku

JV JUDO  
RUMBURK



Zdroj: kurzy, 2022

#### 4.1.2 Základní charakteristika klubu Judo Ústí nad Labem, z. s.

Další klub pochází z krajského města Ústí nad Labem z Ústeckého kraje. Zakladatelem a zároveň předsedou i hlavním trenérem je Bc. Zdeněk Kalfus. Oddíl byl založen v roce 2012. Dalšími trenéry jsou Bc. Julius Teuscher, Tomáš Sůsa, Jiří Beránek, Johana

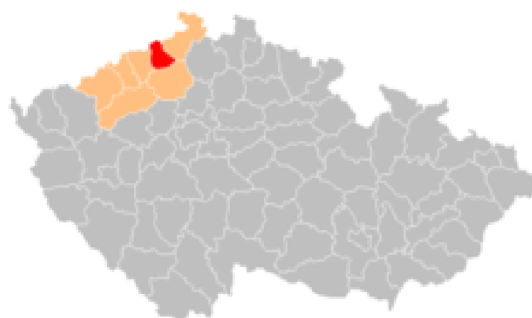
Matějková, Jaroslav Duna a Jiřina Mizerová. Svoje zázemí mají v objektu Corso, kde sídlí i městská policie města Ústí nad Labem. Tréninkovou jednotku mají od 5 let až do dospělých. Oddíl sídlí ve větším městě, a i proto zde mají konkurenční oddíly. Každoročně pro své svěřence pořádá Judistický tábor, kam jsou zvány i ostatní spřátelené kluby.

**Obrázek 7: Logo klubu JUDO Ústí nad Labem**



Zdroj: webové stránky JUDO Ústí nad Labem, 2022

**Obrázek 8: Mapa Ústí nad Labem**



Zdroj: kurzy, 2022

#### 4.1.3 Základní charakteristika klubu Judoclub Liberec, z.s.

Klub byl založen v krajském městě Libereckého kraje v Liberci roku 1996 panem Ing. Jiřím Urbanem. Aktuálním předsedou správní rady je Ing. Lukáš Urban. Hlavním trenérem je Pavel Kytýr, který je stále aktivním závodníkem. Další trenéři v klubu jsou Jakub Červinka a Petr Medek. Členskou základnu tvoří děti od 5 let po dospělé. Svoje zázemí mají ve sdružené hale, Home Creadit aréně, ve které mají svoji základnu i hokejoví Bílí Tygři Liberec. V krajském městě Libereckého kraje je velká konkurence mezi kluby, ale Judoclub Liberec je na základě dlouhodobých výsledků jednoznačně nejúspěšnější. Klub dlouhodobě spolupracuje se zahraničním klubem z Amsterdamu, se kterým se pravidelně navštěvují a získávají nové zkušenosti. Klub má rovněž úspěšné reprezentanty ve všech věkových kategoriích, kteří startují s pomocí Českého svazu Judo po celém světě. Můžou se pyšnit i tím, že mají veteránské mistry světa. Neztratí se ani v samotné ČR, kde mají úspěšný závodní tým mužů, se kterým jsou schopni konkurovat i těm nejlepším u nás.

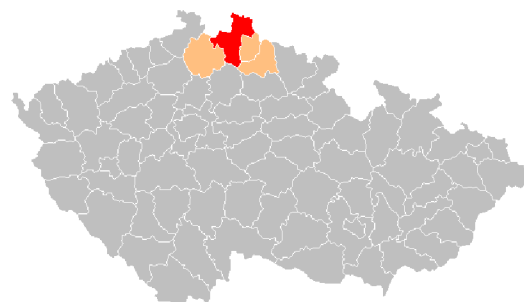


Obrázek 10: Logo klubu Judoclub Liberec



Zdroj: webové stránky Judoclub Liberec, 2022

Obrázek 9: Mapa Liberce



Zdroj: kurzy, 2022

#### 4.1.4 Základní charakteristika SKP Judo Náchod, z.s.

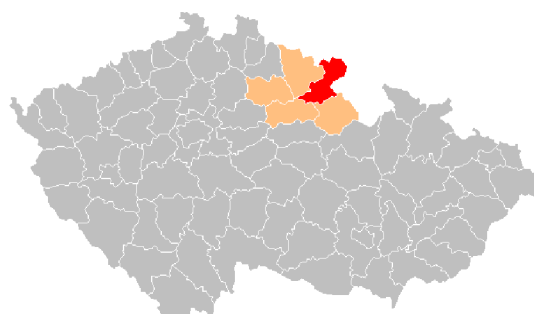
Dalším porovnávaným klubem je SKP Judo Náchod, který je z Královehradeckého kraje. Svoji základnu mají ve městě Náchod. Hlavním předsedou spolku a zakladatelem je Oldřich Kolín, který se stará i o zázemí celého oddílu. Hlavní trenérkou je zde Dagmar Dušánková. Dalšími trenéry jsou Tereza Kolínová, Kateřina Rajnohová, Kateřina Kolínová, Zdeněk Krsek a Lubomír Zajíc. Klub funguje 9 let. Zaměřují se na děti od 5 let až po dospělé. Klub má svoje zázemí v ZŠ TMG Náchod. Oddíl své působení každý rok rozšiřuje a snaží se judo dostat do povědomí celého města. Pravidelně pomáhají i s výcvikem sebeobrany Policii ČR zprostředkováním pravidelných tréninků. Svoji činností, kterou přirovnávají spíše k chodu malé firmy, mohou nabídnout svým členům nejlepší zázemí i podmínky v porovnání s ostatními uvedenými kluby. Náchodské judo nevyužívá k pravidelnému tréninku nejen svoji halu s moderním vybavením, ale také nové venkovní hřiště s umělým povrchem a posilovnou.

Obrázek 12: Logo klubu SKP Judo Náchod



Zdroj: ČSU, 2022

Obrázek 11: Mapa Náchodu



Zdroj: kurzy, 2022

#### 4.1.5 Základní charakteristika klubů JUDOCLUB PLZEŇ, z.s.

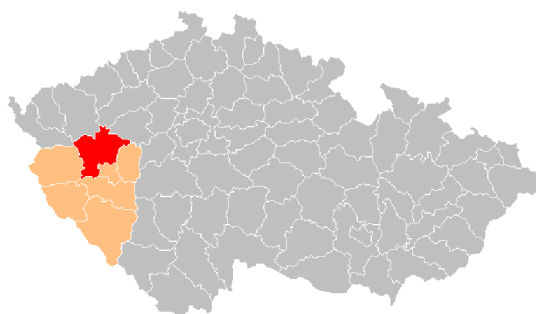
Poslední představený klub pochází z Plzeňského kraje, a to konkrétně z krajského města Plzeň. Judo v Plzni má velikou tradici, která sahá až do roku 1937. Současný název nosí klub již úctyhodných 30 let, které oslaví tento rok. Předsedou je JUDr. Zdeněk Vlček. Hlavním trenérem je Mgr. Zbyněk Rubáš. Další důležití trenéři jsou Jakub Dědeček, Jan Behenský, Marek Činčera, Václav Úbl a Tomáš Buriánek. Trénují zde děti od 5 let po dospělé. Jedná se o největší porovnávaný klub, a i proto mají čtyři vlastní tréninková střediska. Největší z nich je ve škole 31. ZŠ Lochotín, kde trénují i dospělí členové. Dalšími jsou 7. ZŠ Vinice, ZČU Bory a Středisko volného času dětí a mládeže. V Plzni je také možnost studovat sportovní Gymnázium a u toho se věnovat právě judu. Členové mají tak nejideálnější podmínky k prohloubení umění juda. Sjíždějí se sem talentovaní jedinci z různých koutů České republiky. I díky tomuto faktu je považován za jeden z nejlepších klubů ČR. Plzeňské judo se může pyšnit spoustou kvalitních členů, kteří jsou úspěšní jak v závodní, tak i trenérské sféře.

Obrázek 14: Logo klubu JUDOCLUB PLZEŇ



Zdroj: webové stránky JUDOCLUB PLZEŇ, 2022

Obrázek 13: Mapa Plzně



Zdroj: kurzy, 2022

## 4.2 Analýza nákladů a výnosů jednotlivých klubů

V této kapitole bude analyzováno hospodaření jednotlivých klubů. Analyzovány jsou jejich hospodářské výsledky v letech 2017-2020, z čehož v roce 2020 byla v platnosti proticovidová opatření nařízená vládou ČR. Podklady jsou brány z veřejného portálu Justice, kde jsou k dispozici účetní uzávěrky klubů. Pracováno je s účetními výkazy (rozvaha a výkazy zisku a ztráty).

### 4.2.1 Analýza klubu JV Judo Rumburk

Tato kapitola se bude zabývat analýzou nákladů a výnosů spolku JV Judo Rumburk s následným komentářem výsledných hodnot.

**Tabulka 1: Náklady v letech 2017-2020 klubu JV Judo Rumburk (Kč)**

Náklady	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	120 000	77 000	187 000	81 000
Prodané zboží	10 000	9 000	22 000	3 000
Náklady na cestovné	172 000	152 000	131 000	45 000
Ostatní služby	53 000	33 000	23 000	28 000
Mzdové náklady	38 000	39 000	37 000	42 000
Dary	0	11 000	0	0
Jiné ostatní náklady	8 000	8 000	8 000	8 000
Poskytnuté členské příspěvky a přís. zúčtované mezi org. složkami	20 000	20 000	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

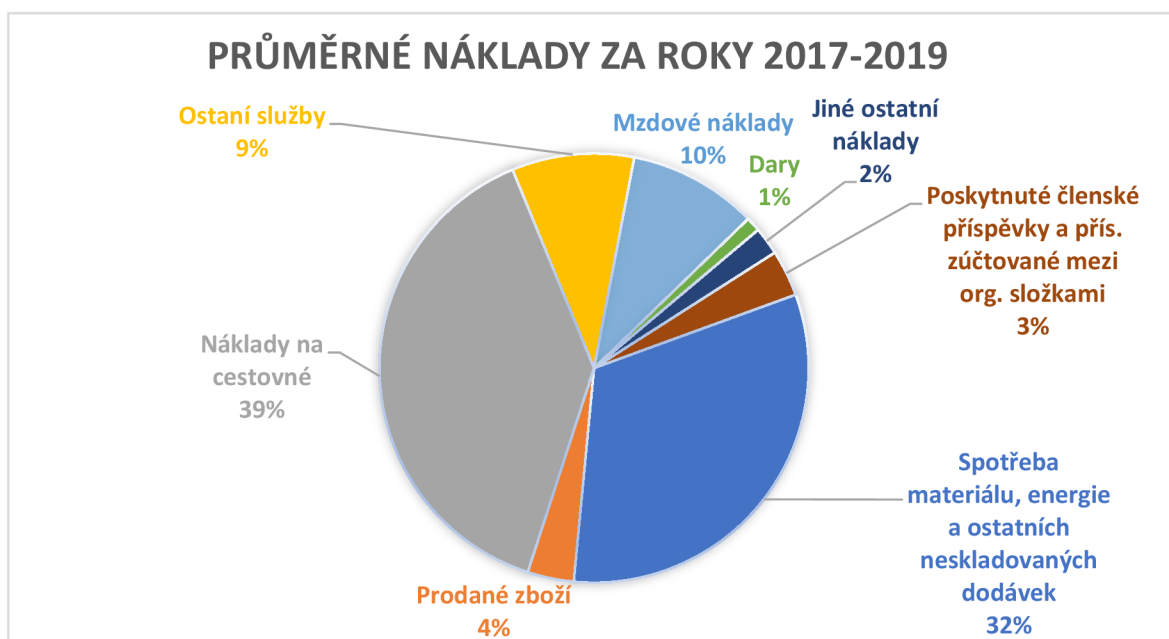
Náklady na spotřebu materiálu spolku jsou využívány na pořízení sportovního a nespportovního vybavení pro potřeby klubu do 40 000 Kč, ostatní vybavení musí do DHM. Výsledky analýzy tohoto účtu ovlivňují zejména 2 faktory. V roce 2017 měl klub svoji největší členskou základnu, a to s 90 členy. Tedy bylo zapotřebí obnovit či přikoupit náčiní, které je nápomocné při tréninku juda. V roce 2019 už neměl klub sice tak početnou členskou základnu, ale musel dokoupit vybavení do tělocvičny, které bylo velmi důležité pro chod celého spolku. Zejména se jedná o pořízení měkké žíněny, vybavení do kuchyňky, nového koberce, posilovacího náčiní či nových míčů. Další dva vybrané roky, tedy 2018 a 2020, bylo pořizováno jen to, co klub opravdu potřeboval ke svému fungování. Další důležitou položkou jsou náklady na cestovné. V době, kdy nebyla v platnosti žádná covidová omezení,

klub jezdil pravidelně každý víkend na závody. Dojezdová vzdálenost na závody není ideální, a proto se na závody cestuje auty. Klub nevlastní žádný svůj automobil, ale pravidelně jezdí na závody 1 až 2 trenéři, kteří si berou vlastní pětimístný automobil. Těmto řidičům je poté proplacen cestovní doklad. Do auta se vejdou maximálně 3 závodníci, protože většinou není více než 12 let. Na závody také jezdí rodiče dětí, kteří pomáhají s přepravou jak svých dětí, tak dalších závodníků. Také stojí za zmínku to, že klub platí členům startovné, které se pohybuje mezi 150–250 Kč/závodníka. Toto není samozřejmostí, protože ve většině ostatních klubů si jej členové musí hradit sami.

Největší náklad na cestovním měl klub v roce 2017, a to 172 000 Kč. V roce 2020, kdy se závody vycestovalo velmi sporadicky, protože bylo omezené shromažďování osob, se hodnota z 1 911 Kč na závodníka ponížila o 1 555 Kč, a to tedy jen na 555 Kč na závodníka za jeden rok.

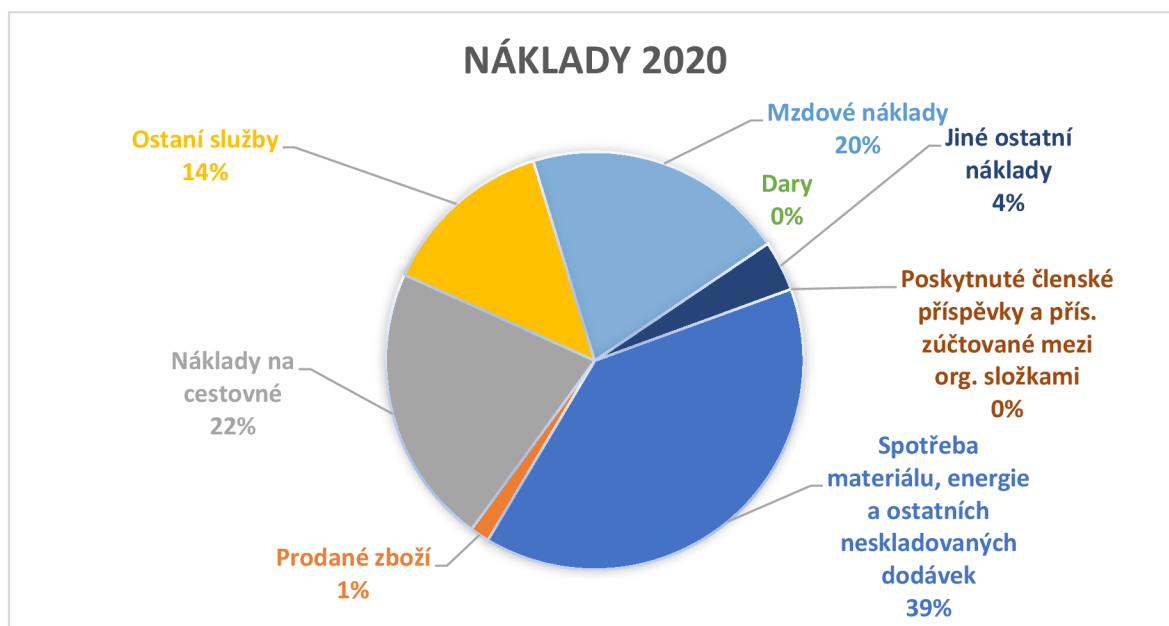
Velkou část nákladů tvoří také mzdy trenérům, které meziročně stoupají. Hlavní příčinou tohoto jevu je to, že členská základna má více dospělých členů, kteří zároveň i trénují pro klub. Jejich výplata se pohybuje mezi 3 000-5 000 Kč na osobu za rok. Určuje se na základě zkušeností, odtrénovaných hodin juda apod. Na výplatu mezd klub dostává dotaci od svého města, o kterou je zapotřebí každý rok požádat. Důležité je zmínit i to, že město zajišťuje klubu výhodné podmínky pronájmu prostor na trénování, a to za symbolickou cenu 1 000 Kč/měsíc i s výdaji na energie, který se zahrnuje do ostatních služeb.

**Graf 1: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu JV Judo Rumburk (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 2: Náklady 2020 klubu JV Judo Rumburk (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro lepší porovnání jsou přiloženy dva grafy. První graf je zaměřen na průměr daných nákladů za roky 2017-2019, kdy klub ještě nebyl zasažen tak razantně vlivem pandemie. Druhý graf už ukazuje rok, který je zcela ovlivněn covidovou situací. V první řadě je patrné, jak moc klesly náklady na cestovné klubu – je to o 17 % v roce 2020, což je nejvíce ze všech nákladů. Příčinou je uzavření veškerých hromadných akcí, které trvalo skoro celý rok, a tak judisté nemohli vycestovat skoro na žádné závody ani soustředění. Zajímavé je, že spotřeba materiálu vzrostla v roce 2020 o 7 %, i když klub nebyl tak často navštěvován svými členy. Hlavním aspektem je to, že ostatní náklady buď vymizely nebo se výrazně понížily. Z grafu č. 2 je zřejmé, že náklady na mzdy klubu se zvedly o 10 %, což bylo vysvětleno v předešlé části práce. Tréninky nějaké v roce 2020 být mohly, ale musela být dodržena hygienická opatření. V roce 2020 vymizely skupiny prodané zboží, dary a poskytnuté členské příspěvky.

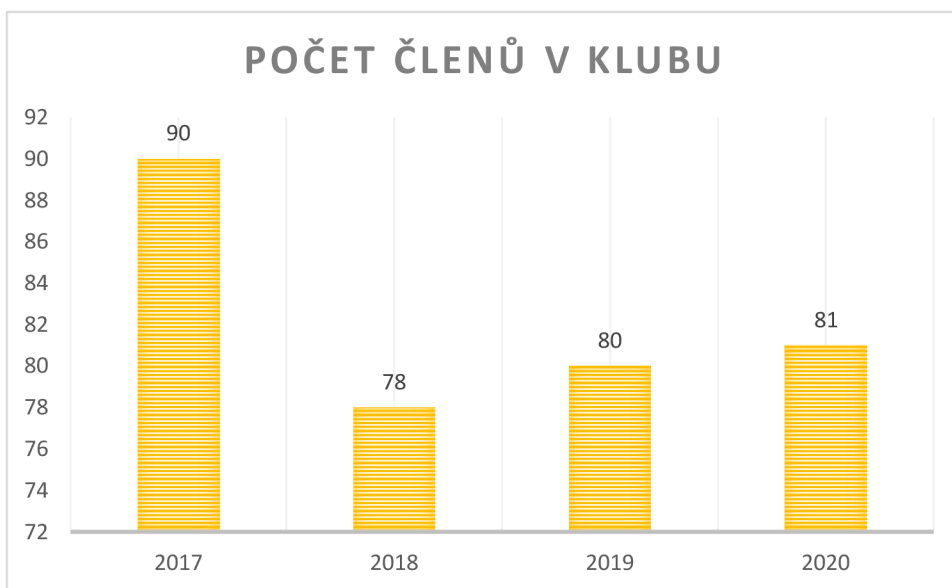
**Tabulka 2: Výnosy v letech 2017-2020 klubu JV Judo Rumburk (Kč)**

Výnosy	2017	2018	2019	2020
Dotace město	92 000	79 000	78 000	91 000
Dotace MŠMT	0	0	0	0
Členské příspěvky	79 000	102 000	90 000	22 000
Sponzorské dary	176 000	158 000	152 000	89 000
Tržby za vlastní výkony a za zboží	118 000	75 000	111 000	34 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Klub JV Judo Rumburk nedostává žádnou dotaci z MŠMT, což je zapříčiněno tím, že klub si vedl do roku 2020 jednoduché účetnictví. Aby klub dosáhl na tuto dotaci, musí splnit následující podmínky: mít minimálně dva roky od založení a fungování činnosti, aktivní členskou základnu, která je zaregistrovaná na Českém svazu Judo, a v neposlední řadě vést podvojný účetnictví. Jediná dotace, kterou klub dostává, je tedy z města Rumburk. Každý rok musí o dotaci žádat klub znovu, a poté je schválená částka, kterou dostane. Dotace má dvě části – první část je zaměřena na trenéry (dle počtu trenérů a jejich kvalifikace) a druhá část na činnost klubu. Klub má povinnost po skončení roku dotaci vyúčtovat a doložit, na co ji využil, např. za startovné na závodech, ke koupi drobného vybavení apod. Také je někdy vyplacena dotace, která je určena na pořádání konkrétní akce související s judem, jako třeba pořádání závodů či semináře na zvyšování technické úrovně judistů. V posledních letech klub závody pořádá se spřáteleným klubem ze sousedního města Varnsdorf. Pokud tomu tak je, o dotaci je žádáno to město, ve kterém se akce koná, a žádost podává ten klub, který v daném městě působí. V posledních letech byla soutěž pořádána ve městě Varnsdorf, kde jsou momentálně vhodnější prostory pro takovéto akce. Dotaci proto řešil varnsdorfský klub s městem Varnsdorf. V roce 2020 se žádná soutěž nekonala, neboť její pravidelný termín konání je v měsíci říjnu, a to již byly zavedeny velmi přísné restriktce spojené s pandemií Covid-19, znemožňující její konání.

**Graf 3: Počet členů v klubu JV Judo Rumburk**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dalším důležitým příjmem pro klub jsou rozhodně příspěvky od členů. V názorném grafu č. 3 je vidět, že největší členskou základnu měl klub v roce 2017, a to celkem 90 členů. Pro tento klub je typické, že jeho členské příspěvky nejsou příliš vysoké. V porovnání s ostatními kluby, kdy se platí minimálně 3 000 Kč za rok, tento klub vybírá pouze 1 500 Kč za rok. Je to zapříčiněno i tím, v jaké geografické oblasti ČR působí. Struktura místních obyvatel je ekonomicky slabší, a proto by si vyšší příspěvky mohli jen stěží dovolit a judo by tak nebylo dostupné pro všechny. Jak je patrné z tabulky č. 2, i když klub měl největší členskou základnu v roce 2017, neměl v tomto roce tak vysoké příspěvky od svých členů. Je to zapříčiněno tím, že v tomto roce byly příspěvky nižší o 300 Kč. V dalším roce 2018 měl klub sice méně členů, ale výsledná hodnota členských příspěvků byla vyšší o 23 000 Kč. Výše příspěvku je rovněž ovlivněna tím, že klub je povinen platit za svoje členy registrační poplatky ve výši 300 Kč Českému svazu Judo. Bez této registrace se nemohou judisté účastnit žádných turnajů a nemohou mít zapsaný ani dosažený technický stupeň. Tento klub se může pyšnit tím, že jeho dospělá členská základna se neustále zvětšuje, což je pro každý klub velmi přínosné. JV Judo Rumburk dbá na to, že stálí členové ve věku 15+ si dělají trenérské zkoušky a poté pomáhají s přípravou mladší generace. Po dokončení studia na střední škole někteří členové odcházejí do jiného města, kde pokračují ve studiu vysokoškolském. Pokud je to možné, v judu dále pokračují i v tomto městě. Ostatní zůstávají v původním klubu a stávají se plnohodnotnými trenéry.

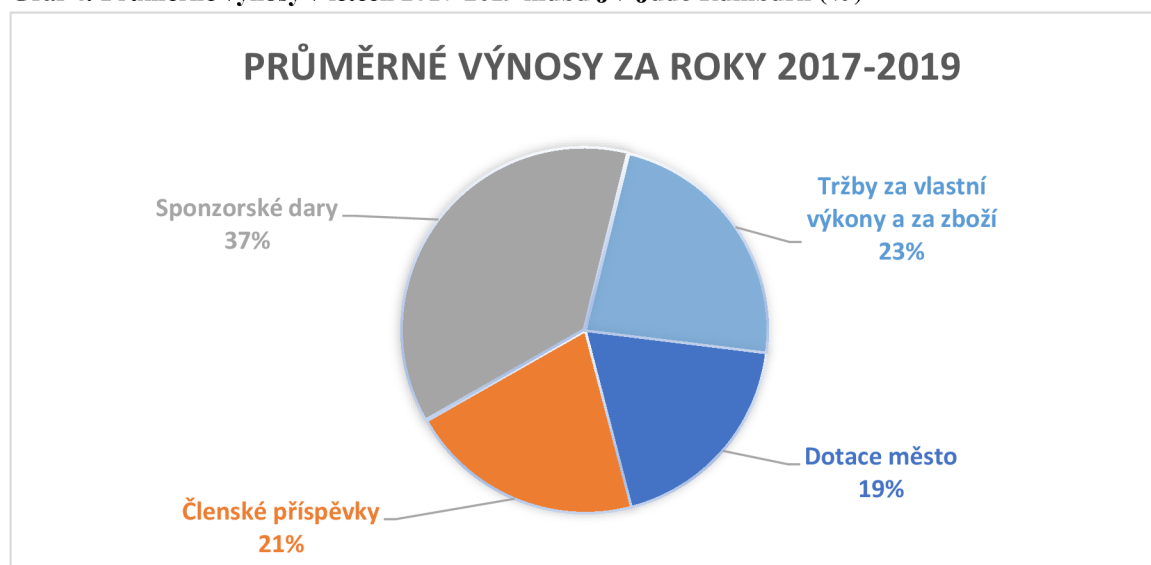
Pro klub byl finančně nejhorší rok 2020 a to tím, že členské příspěvky činily jen 22 000 Kč. Klub musel kompenzovat členům to, že se v roce 2020 skoro necvičilo. Proto pro školní rok 2020/2021 upustil od placení členských příspěvků u svých stálých členů.

Největší finanční výnosy má klub ze sponzorských darů. Je to především proto, že klub funguje v malém městě, kde není tolik sportovního vyžití pro děti, a o to víc si obyvatelé váží jakéhokoliv fungujícího spolku. Klub juda už v tomto městě má dlouhou tradici, a i proto ho místní obyvatelé finančně podporují. Dárci se najdou i mezi rodiči, kteří sponzorují klub tím, že jezdí s dětmi na závody, nosí pro děti občerstvení na tzv. judo víkendy, případně zaplatí část ceny klubového oblečení.

Tržby z vlastní činnosti a za zboží jsou pro klub také důležitou součástí. Zahrnují se sem tržby za judo víkendy, soustředění, pořádání závodů apod. Je patrné, že nečinnost v roce 2020 pro klub měla velké dopady i v tomto sektoru. Na rozdíl od prvního zkoumaného roku tržby klesly o 84 000 Kč, což je pro tak malý klub velká ztráta.

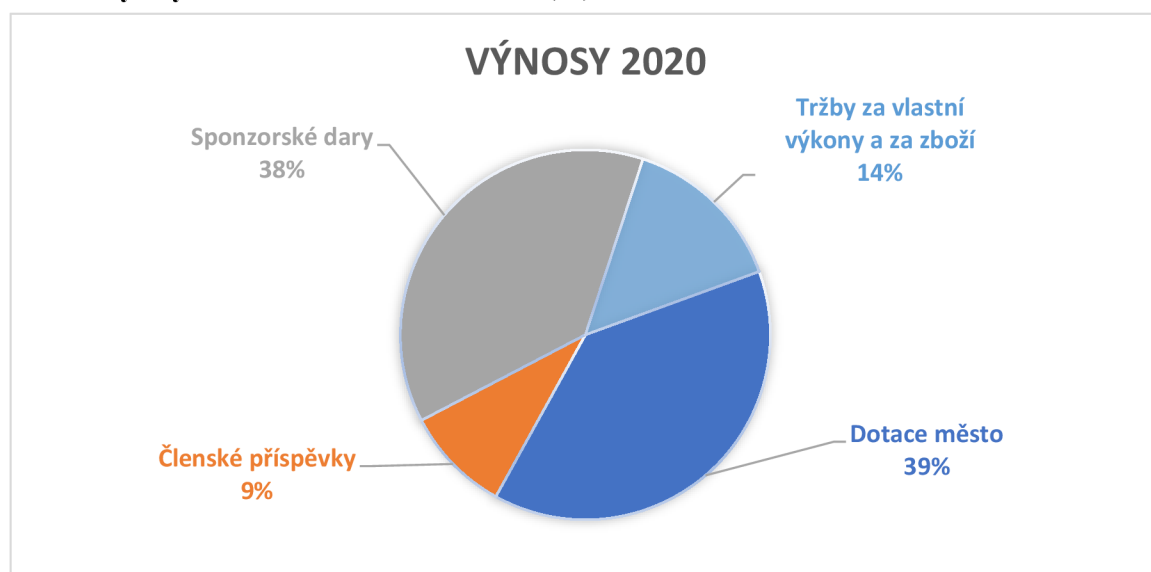
V uvedených grafech č. 4 a 5 jsou porovnávány jednotlivé položky výnosů v procentech, které nám ukáží, jak si klub vedl v kritickém roce 2020 s průměrnými hodnotami za ostatní sledované roky. V obou grafech je patrné, že největší část příjmů tvoří sponzorské dary, které se drží na podobných hodnotách, a to 37 % a 38 %. Další důležitou položkou jsou tržby, které v roce 2020 poklesly oproti průměru v předešlých letech o 9 %. Klubu to vynahrazují dotace z města, které v roce 2020 vzrostly o 20 %, a jsou s 39 % největším finančním zdrojem klubu. Členské příspěvky klesly v roce 2020 o 12 %, což bylo vysvětleno v předešlé části práce.

**Graf 4: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu JV Judo Rumburk (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 5: Výnosy 2020 klubu JV Judo Rumburk (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



**Tabulka 3: Výnosy, náklady a výsledek hospodaření klubu JV Judo Rumburk (Kč)**

<b>JV Judo Rumburk</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Výnosy</b>	465 000	414 000	431 000	236 000
<b>Náklady</b>	421 000	349 000	408 000	207 000
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	44 000	65 000	23 000	29 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 3 jsou shrnuty náklady a výnosy, které jsou podrobněji probrány v práci výše. Tyto náklady a výnosy v každém kalendářním roce vedou k vyhodnocení klubu pomocí výsledku hospodaření. Díky tomu klub může zjistit, zda správně hospodaří za daný rok či nikoliv.

Klub má největší výsledek hospodaření v roce 2018, a to s hodnotou 65 000 Kč. Zapříčiněno je to tím, že klub byl schopen snížit náklady na spotřebované nákupy a služby. Důležité je, že si klub udržuje stabilní výsledek hospodaření a ani jeden rok není v záporných hodnotách. Zásadní pro klub je pak rok 2020, kdy pandemie Covid-19 zcela ochromila chod klubu a rumburští judisté nemohli chodit pravidelně na svoje tréninky. Poznamenalo to i chod celého klubu, a to tak, že výnosy i náklady klesly o téměř polovinu své hodnoty oproti předešlému roku. Podíl na tom má výrazný pokles výnosů v oblasti přijatých příspěvků a tržeb za vlastní zboží, kde oproti nákladům opět klesly jejich spotřebované nákupy a služby.

#### 4.2.2 Analýza klubu Judo Ústí nad Labem

Tato kapitola se bude zabývat analýzou nákladů a výnosů spolku Judo Ústí nad Labem s následným komentářem výsledných hodnot.

Tabulka 4: Náklady v letech 2017-2020 klubu Judo Ústí nad Labem (Kč)

<b>Náklady</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	245 574	282 915	229 386	225 296
Náklady na cestovné	70 591	95 368	87 387	25 068
Náklady na reprezentaci	6 081	4 369	15 155	3 648
Ostatní služby	695 448	654 476	518 186	416 699
Mzdové náklady	0	120 000	156 820	111 600
Daně a poplatky	6 344	1 794	0	330
Kurzové ztráty	0	0	452	0
Jiné ostatní náklady	0	20	-135	0

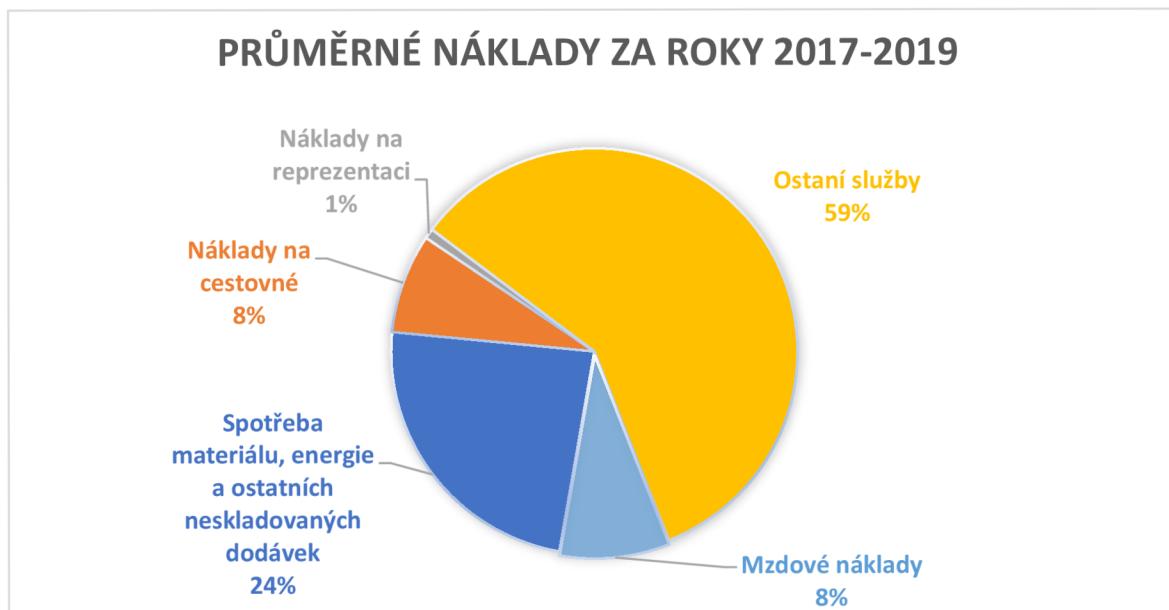
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Největší náklady klubu jsou tvořené ostatními službami. Klub sem zahrnuje všechny služby, které se týkají jejich celého chodu, jako jsou třeba vybrané peníze na startovné od dětí, registrace členů v Českém svazu Judo, výjezd na soustředění apod. I když mají tyto náklady tendenci klesat, stále je to velká zátěž pro jejich rozpočet. Klub se přestěhoval do nových prostor, kde sice má lepší zázemí pro svoji činnost, ale také se mu zvedl nájem těchto prostor. Ani v roce 2020, kdy klub nemohl řádně vykonávat svoji činnost, nebyl od města osvobozen od poplatku za nájemné. Klub to každoročně stojí cca 150 000 Kč.

Dalšími nezanedbatelnými náklady klubu jsou náklady na spotřebu materiálu a energie. Jak už zde bylo zmíněno, klub změnil místo svého působení, a proto pro klub novou tělocvičnu musel vybavit novým zařízením, které je důležité pro vykonávání činnosti. Toto zařízení bylo pořizováno postupně, když klub měl volné finanční prostředky. Nejvyšší náklady byly vydány na zakoupení speciálních žiněnek, na kterých judisté cvičí. Jedna taková žiněnka stojí asi kolem 2 500 Kč. Oddíl jich použije cca 40 ks. Také do vybavení jejich posilovny, která je v přípravě na velké turnaje velkým přínosem pro klub. Oddíl zaznamenal také pokles na cestovních nákladech a reprezentaci v roce 2020. Příčinou tohoto poklesu je to, že klub neměl jakoukoliv možnost vyrazit na nějaký turnaj, ale nějaká malá soustředění se za tento rok mohla pořádat. Klub také od roku 2018 začal vyplácet mzdu trenérům. Jejich výše se

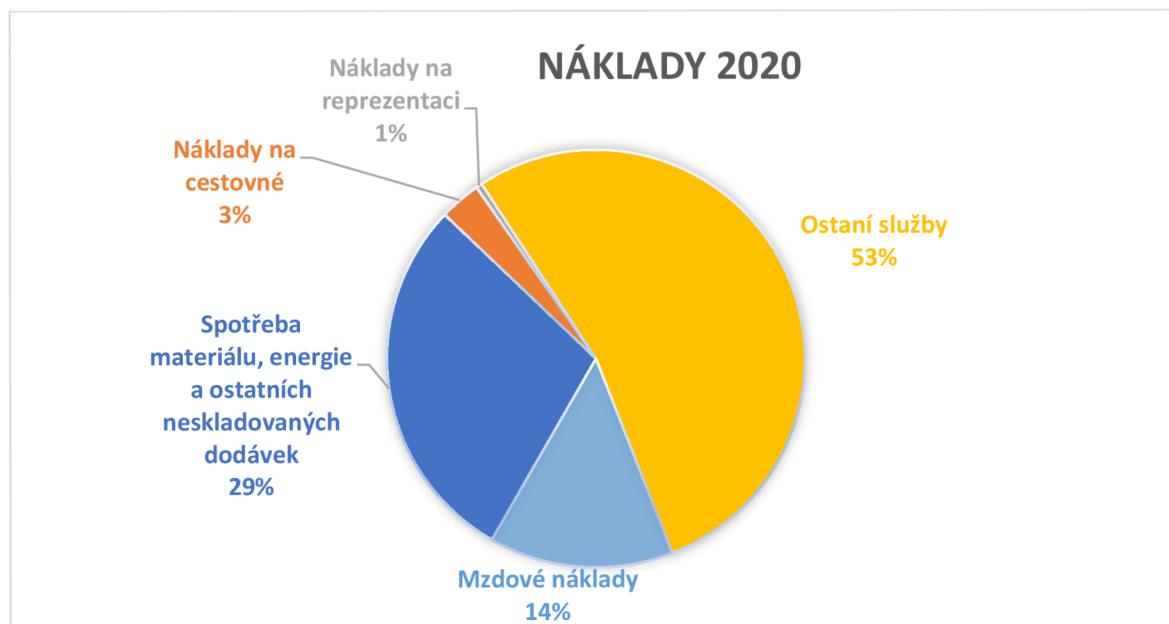
odvíjí od odtrénovaných hodin juda, či jakékoliv výpomoci pro klub. Tento náklad nebyl tak výrazně snížen, protože trenéry klub využil k výpomoci při renovaci tělocvičny.

**Graf 6: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu Judo Ústí nad Labem (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 7: Náklady 2020 klubu Judo Ústí nad Labem (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro lepší porovnání nákladů klubu, kdy mohl běžně fungovat s obdobím, kdy měl nějaké omezení, jsou přiloženy dva grafy. Z grafu č. 7 je zřejmé, že se klubu v roce 2020 snížily náklady na ostatní služby, a to o 6 %. Pokles také zaznamenaly náklady na cestovné, které

v grafu č. 6 byly o 5 % vyšší. Naopak se zvedly v tomto roce náklady klubu na mzdy a spotřebu materiálu, což je vysvětleno v předešlé části práce.

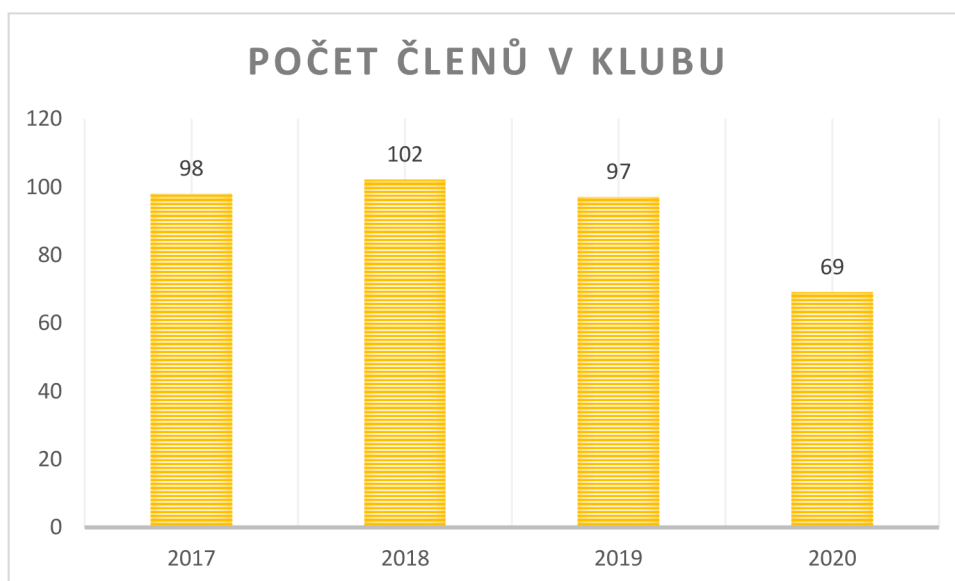
**Tabulka 5: Výnosy v letech 2017-2020 klubu Judo Ústí nad Labem (Kč)**

<b>Výnosy</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Dotace město	203 472	196 800	313 000	272 000
Dotace MŠMT	0	119 000	134 750	101 200
Členské příspěvky	259 800	286 200	301 200	52 000
Sponzorské dary	10 000	31 995	4 200	26 000
Tržby za vlastní výkony a za zboží	514 060	460 251	347 553	316 780
Jiné ostatní výnosy	0	8 000	0	0
Kursově zisky	0	0	2	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Judo Ústí nad Labem pobírá pravidelně dotaci od města Ústí nad Labem. Aby na tuto dotaci klub dosáhl, musí podávat každý rok na město žádost se svými výsledky a činnosti klubu. Toto musí udělat každý spolek, který chce dosáhnout na dotaci od tohoto města. Poté je rozdělen finanční budget, kterým město disponuje, mezi všechny žadatele. Oddíl dosáhl na dotaci i v roce 2020, protože přehled o fungování klubu se vždy podává o rok dříve, a tak měl nárok na další vyplacení dotace. Klub také od roku 2018 dosáhl na dotaci z MŠMT, kdy splnil všechny potřebné náležitosti. Výše dotace se odvíjí od počtu aktivních a registrovaných členů. V roce 2019 získal klub největší dotaci jak od města ve výši 313 000 Kč, tak i z MŠMT ve výši 134 750 Kč.

**Graf 8: Počet členů v klubu Judo Ústí nad Labem**



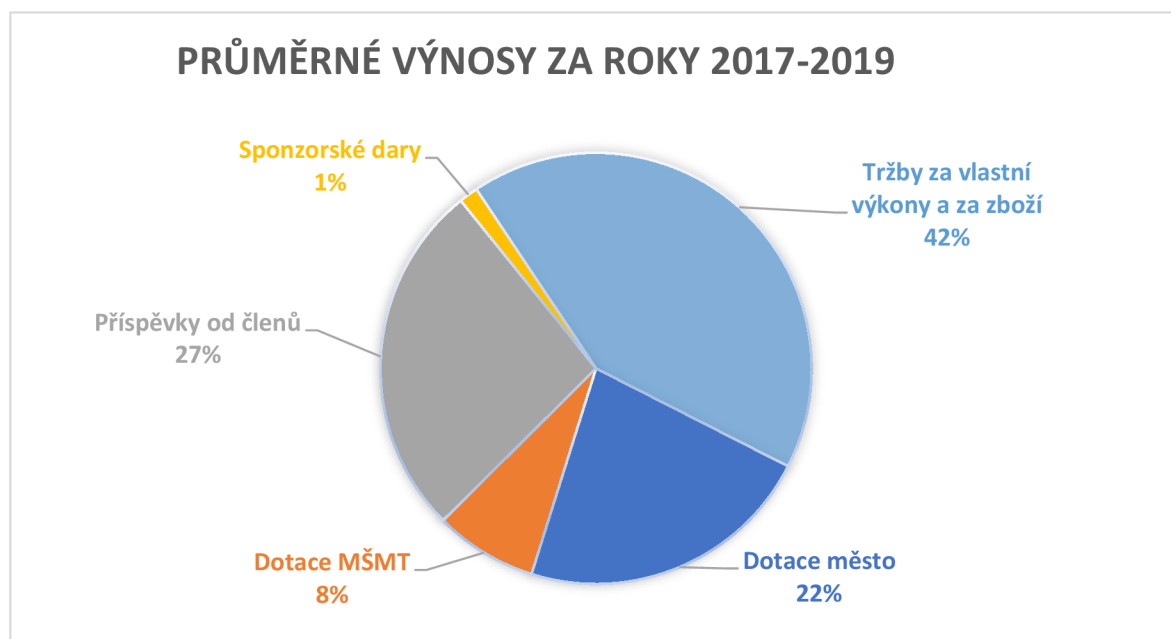
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Velkým finančním zdrojem pro klub jsou příspěvky od členů. V roce 2017, 2018 a 2019, kdy klub disponoval cca 100 členskou základnou, vybral za každý rok asi 280 000 Kč. O to zásadnější byl pro klub rok 2020, kdy nejenže přišel o větší část své základny, ale také prominul placení členských poplatků těm, kteří v roce 2019 byly přihlášení, a i nadále pokračovali v dalším roce. V tomto roce vybral pouhých 52 000 Kč. Momentálně klub přijímá od členů 3 700 Kč/rok.

Největší finanční stránkou výnosů jsou tržby za vlastní výkony a za zboží. Tam klub mimo jiné zahrnuje letní tábor, který každý rok pro vybrané kluby pořádá. Ani při Covidu-19 nebyl tábor zrušen a za přísných opatření byl jako každý rok pořádán. I tyto výnosy sice každým rokem klesají, ale přesto jsou velmi podstatnou peněžní stránkou pro klub.

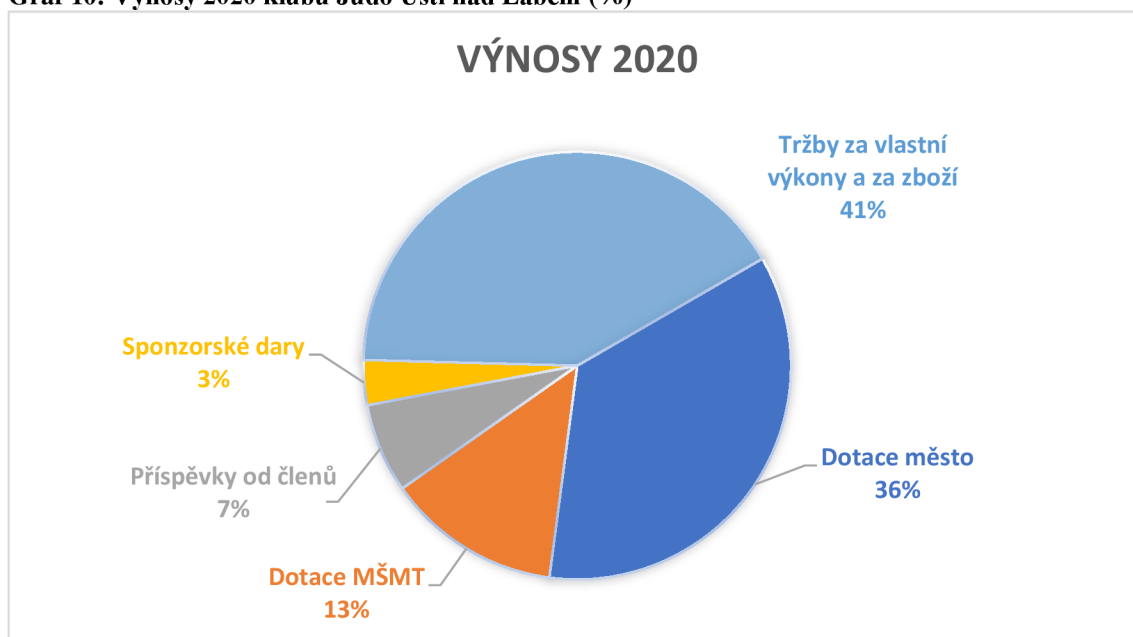
Pro lepší přehlednost, jak se výnosy klubu změnil v roce 2020, kdy probíhala pandemie, jsou přiloženy grafy č. 10 a 11. Největším výnosem pro klub jsou tržby za vlastní výkony a za zboží. Pohybují se téměř na podobných 41 %. Největší pokles pro klub v roce 2020 zaznamenaly členské příspěvky, a to o 20 %, což je velmi vysoké procento. Ponižily se téměř všechny kategorie výnosů, a to o několik %. Výjimku tvoří dotace z města, které se zvýšily o 14 %.

**Graf 9: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu Judo Ústí nad Labem (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 10: Výnosy 2020 klubu Judo Ústí nad Labem (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Tabulka 6: Výnosy, náklady a výsledek hospodaření klubu Judo Ústí nad Labem (Kč)**

Judo Ústí na Labem				
	2017	2018	2019	2020
<b>Výnosy</b>	987 332	1 102 246	1 100 705	767 980
<b>Náklady</b>	1 024 038	1 158 942	1 007 251	782 641
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-36 706	-56 696	93 454	-14 661

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V této tabulce č. 6 jsou přehledně zvýrazněny výnosy a náklady klubu Judo Ústí nad Labem, které jsou na konci tabulky zhodnoceny VH. U klubu je zřejmé, že náklady mnohdy převyšují výnosy, a klub se dostává do ztráty. Je tomu tak po tři roky zkoumání ze čtyř. Největším nákladem pro klub jsou spotřebované náklady a služby, které kromě posledního roku zkoumání převyšují hodnotu 1 mil. Kč. Důležité je, že v roce 2019 se klub dostal ve výsledku svého hospodaření do kladných hodnot 93 454 Kč. Příčinou této kladné hodnoty je navýšení provozních dotací a nepatrné snížení spotřebovaných nákupů a služeb. V prvních dvou zkoumaných letech VH je záporný, protože klub musel pořídit nezbytné věci pro chod tělocvičny. V posledním zkoumaném roce klub sáhl do členských příspěvků a nepožadoval od stálých členů jejich plnou výši vyplacení. Tímto krokem vykompenzoval netrérování v roce 2020. Klub tuto situaci řeší a v dalším roce 2021.

#### 4.2.3 Analýza klubu Judoclub Liberec

Tato kapitola se bude zabývat analýzou nákladů a výnosů spolku Judoclub Liberec s následným komentářem výsledných hodnot.

**Tabulka 7: Náklady v letech 2017-2020 klubu Judoclub Liberec (Kč)**

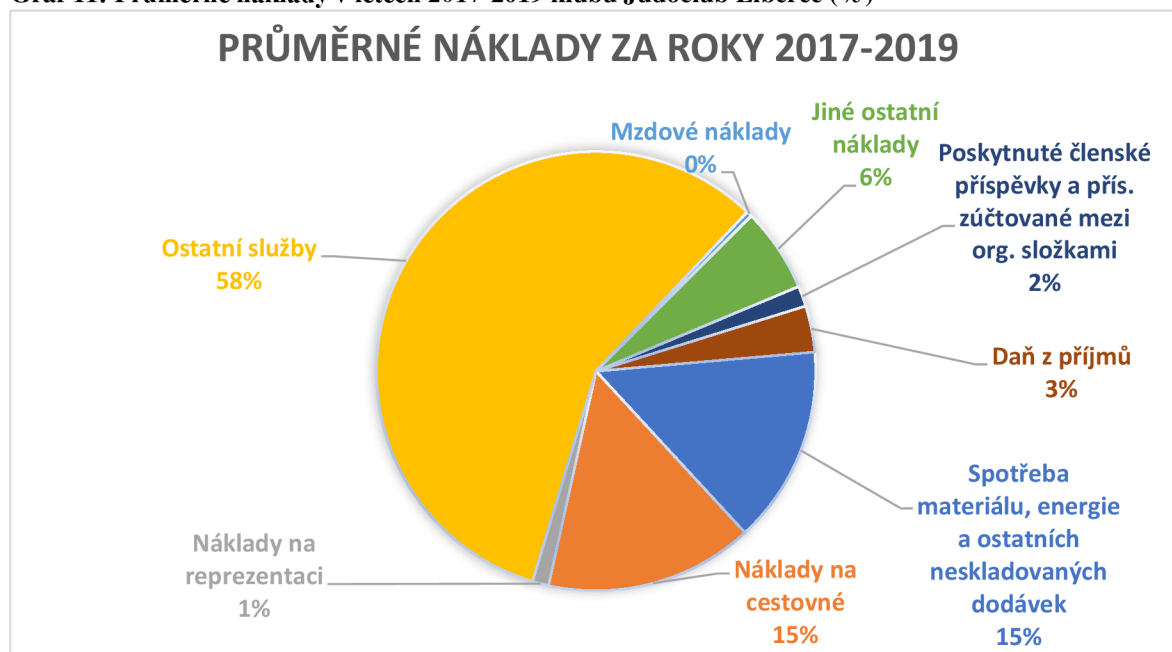
<b>Náklady</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	231 000	397 000	229 000	305 000
Opravy a udržování	1 000	2 000	0	0
Náklady na cestovné	382 000	254 000	249 000	146 000
Náklady na reprezentaci	26 000	18 000	26 000	1 000
Ostatní služby	991 000	1 038 000	1 360 000	674 000
Mzdové náklady	0	0	24 000	213 000
Odpis nedobitné pohledávky	0	2 000	0	0
Jiné ostatní náklady	83 000	124 000	164 000	239 000
Odpisy dlouhodobého majetku	7 000	1 000	0	0
Poskytnuté členské příspěvky a přís. zúčtované mezi org. složkami	0	89 000	0	0
Daň z příjmů	55 000	82 000	64 000	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 7 jsou vyobrazeny náklady klubu z Liberce. Jeho největším nákladem jsou ostatní služby, které se první tři roky pohybují okolo 1 mil. Kč. Klub v těchto nákladech účtuje startovné či zápisné na soustředění od závodníků, které vybere na tréninku před tím. V roce 2020 se tyto náklady snížily téměř o 350 000 Kč. Klubu zůstala povinnost platit pronájem svojí haly, a to ve výši 300 000 Kč/rok, který do tohoto nákladu taky spadá. Tento náklad se pro klub v roce 2020 stává majoritním. Druhým výrazným nákladem je pro klub cestovné, které je spjaté s vycestováním klubu na závody či jinou judistickou akci. V prvním analyzovaném roce tyto náklady dosahují skoro ke 400 000 Kč. Další roky se tyto výlohy snižují. V roce 2020 je to o 236 000 Kč méně oproti prvnímu zkoumanému roku. Jsou tu také náklady, které se klubu každý rok zvyšují, i když v roce 2020 nemohl vykonávat svoji činnost. Tyto náklady jsou mzdové a jiné ostatní náklady. Mzdové náklady se nemohou brát jako adekvátní podklad pro náklad klubu, protože mají i trenéry, kteří trénují reprezentanty a jsou tedy placeni od Českého svazu Judo. Také si klub nemohl v prvních dvou zkoumaných letech dovolit platit trenéry, protože měl vysoké náklady. Klubu také úplně vymizela v roce 2020 daň z příjmů, kterou ostatní roky odváděl. I když tato daň vymizela, neznamená to, že

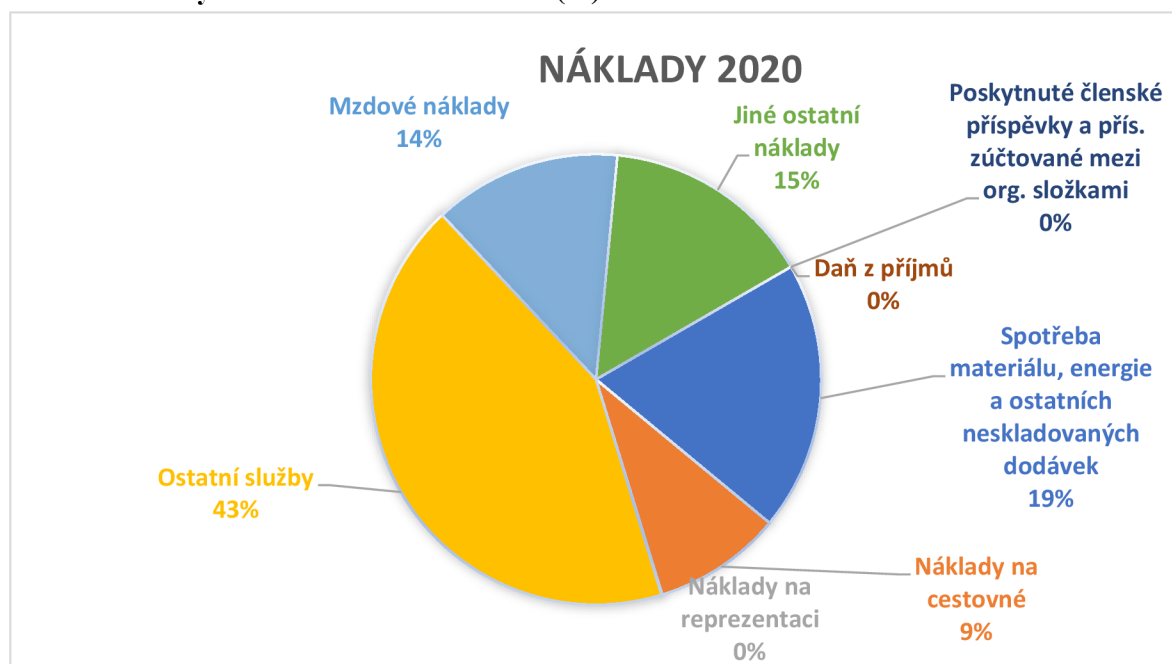
není odváděná. Každý trenér má povinnost tuto daň odvést sám pomocí podání daňového přiznání. Výrazným nákladem pro klub je i skupina spojená se spotřebou materiálů a energie. Tento náklad v roce 2020 podstatně vrostl oproti předešlému roku. Klub využil prostředků a prostor, který při běžném fungování není, a zvelebil si svoji základnu na trénování.

**Graf 11: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu Judoclub Liberec (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 12: Náklady 2020 klubu Judoclub Liberec (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



V příložených grafem č. 13 a 14 jsou znázorněny změny nákladů v roce 2020, oproti průměru za ostatní analyzované roky. Největší pokles mají v době, kdy klub nemohl vykonávat svoji činnost, ostatní služby, a to o 15 %. Oproti tomu je zřejmé, že klubu v roce 2020 vzrostly náklady na mzdu z téměř ničeho na 14 %, což jsme si vysvětlili v předešlé části práce. Někteří trenéři klubu jsou placeni externě od Českého svazu Judo a klub začal vyplácet mzdy až v roce 2019. Proto v grafu č. 13 je tato položka s nulovým procentuálním zastoupením. Výrazněji narostly i jiné ostatní náklady a to o 9 %. Na rozdíl od nákladu na cestovné, které klesly o 6 %.

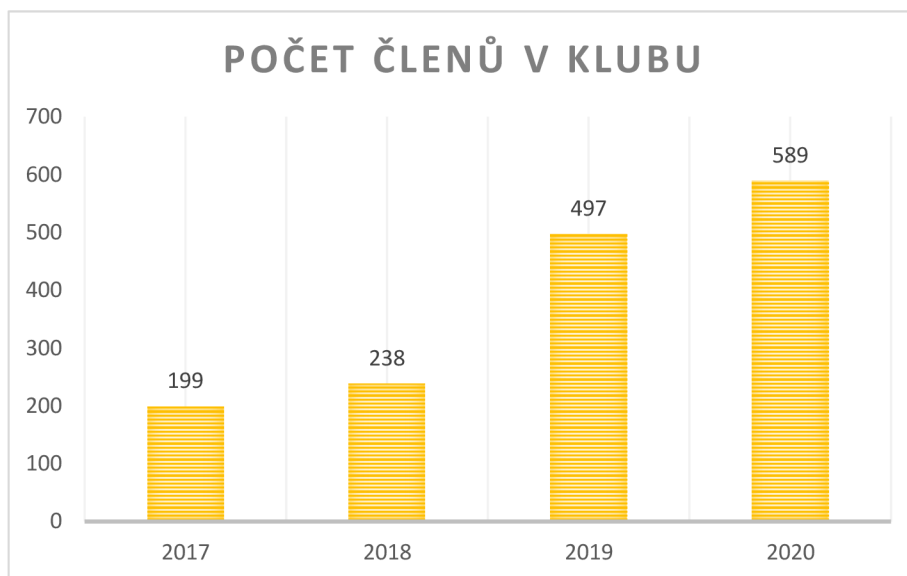
**Tabulka 8: Výnosy v letech 2017-2020 klubu Judoclub Liberec (Kč)**

<b>Výnosy</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Dotace město	458 000	567 000	290 000	214 000
Dotace MŠMT	0	0	350 000	768 000
Členské příspěvky	276 000	266 000	298 000	293 000
Sponzorské dary	50 000	0	350 000	300 000
Tržby za vlastní výkony a za zboží	556 000	730 000	633 000	0
Jiné ostatní výnosy	146 000	187 000	291 000	58 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Největší skupinou výnosů jsou tržby za vlastní výkony a zboží. V této skupině výnosů klub účtuje příjem finančních prostředků od svých členů za startovné, soustředění a podobných judistických akcí. Výrazné zastoupení mají ve třech analyzovaných letech. V posledním analyzovaném roce, kdy klub nemohl plnohodnotně fungovat, tyto výnosy zcela vymizely. Dalším velkým zdrojem financí klubu jsou dotace. První dva roky analyzování dostává klub dotace jen z města Liberec. Poté další dva roky pobírá jak dotaci z města Liberec, tak i z MŠMT. Na tuto dotaci klub dosáhl, protože splnil podmínky pro udělení této dotace od ministerstva, tedy vést podvojně účetnictví, mít registrovanou a úspěšnou členskou základnu. Jeho výše se právě odvíjí od počtu registrovaných členů a jejich úspěšnosti. Tyto údaje musí klub vyplnit ve formuláři a podat jeho žádost. Klub také dostal významné sponzorské dary v letech 2019 a 2020, které v jejich hospodaření určitě budou velmi nápomocné. Kategorie jiné ostatní výnosy každý rok jejich hodnota stoupá, ale v posledním analyzovaném roce zásadně poklesla, a to o více než 200 000 Kč, protože klub nemohl vykonávat svoji činnost, která s tímto příjmem úzce souvisí.

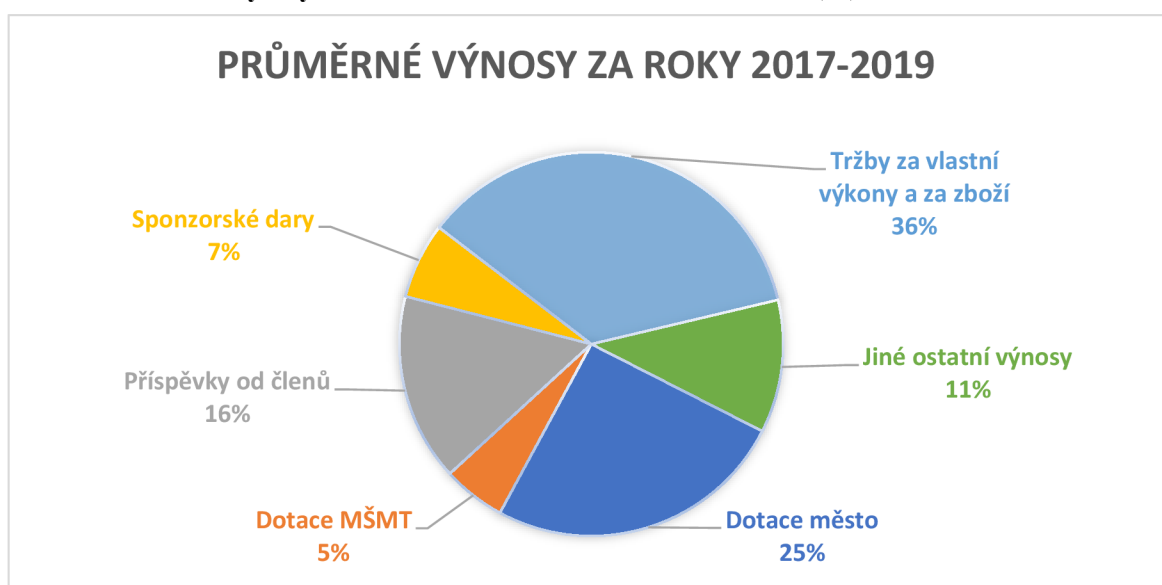
**Graf 13: Počet členů v klubu Judoclub Liberec**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

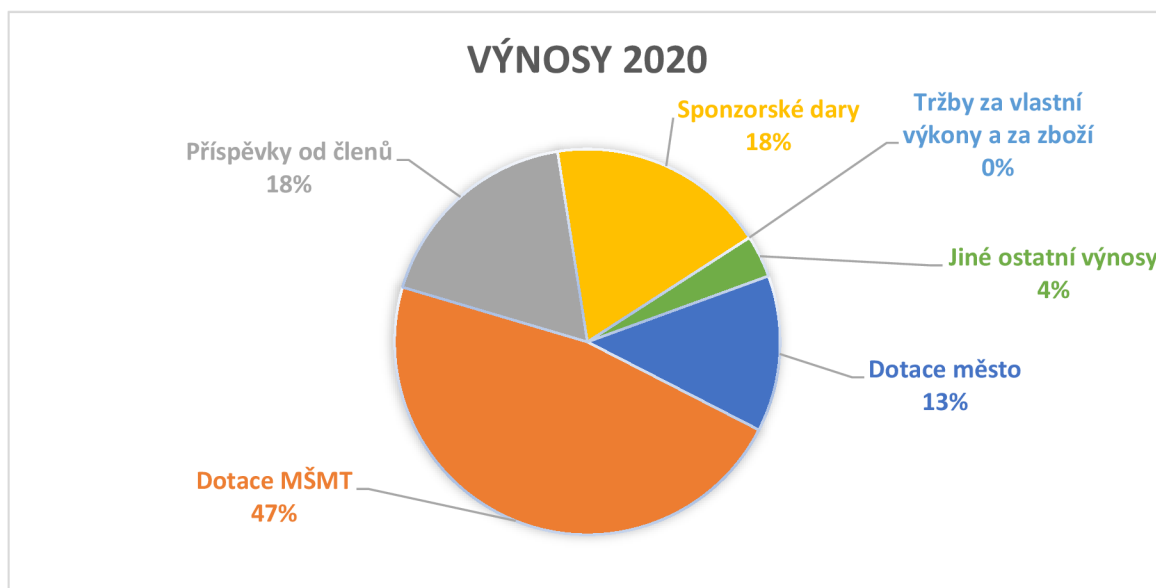
Jako pro každý spolek je velmi důležitá členská základna. Judoclub Liberec má velmi silnou členkou základnu, a každý rok mu stoupá. Dokonce i v roce 2020, kdy to neměl vůbec jednoduché, se jeho základna výrazně zvýšila. Je to tím, že Judoclub Liberec je vyhlášeným klubem v Libereckém kraji, kam se sjíždějí všichni lepší judisté. Od toho se odvíjí členské příspěvky, které do klubu vstupují. Každý analyzovaný rok do klubu přibyla téměř shodná částka příspěvku cca 300 000 Kč. Proč je tomu tak, není zjištěno. Klub momentálně vybírá členské příspěvky ve výši od 3 000 Kč za nejmladší členy až do 5 000 Kč za ty nejstarší ročně. Je očividné to, že s tak velkou aktivní členskou základnou klub dosáhne na velké příspěvky od MŠMT, kde jeden z aspektu je velikost spolku.

**Graf 14: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu Judoclub Liberec (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 15: Výnosy 2020 klubu Judoclub Liberec (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 16 je očividné, že největší průměrné zastoupení za všechny tři analyzované roky mají tržby za vlastní výkony a zboží se 36 %. Jak už bylo v práci zmíněno, tak tato skupina do roku 2020 vůbec nezasáhla. Nahradila ji jiná skupina, které má téměř většinové zastoupení ve výnosech, a je jím dotace z MŠMT se 47 %. Výraznější zastoupení ve výnosech mají také sponzorské dary, které se zvýšily v roce 2020 o 11 %.

**Tabulka 9: Výnosy, náklady a výsledek hospodaření klubu Judoclub Liberec (Kč)**

Judoclub Liberec				
	2017	2018	2019	2020
<b>Výnosy</b>	1 486 000	1 750 000	2 212 000	1 633 000
<b>Náklady</b>	1 776 000	2 007 000	2 116 000	1 578 000
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-290 000	-257 000	96 000	55 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro zhodnocení finanční stránky klubu je přiložená tabulka č. 9. Zde je zřejmé, že klub první dva roky měl výrazně vyšší náklady než výnosy. Proto se dostává do velké ztráty přes 200 000 Kč. Další rok se klubu zvedly přijaté příspěvky, které se odvíjí od velikosti členské základny a vybírané částky. V posledním analyzovaném roce také zůstává výsledek hospodaření kladný, protože se výrazně zvedly provozní dotace a klesly náklady na spotřebu nákupu a služeb. Tím se klub dostává do vyrovnaného výsledku hospodaření.

#### 4.2.4 Analýza klubu SKP Náchod

Tato kapitola se bude zabývat analýzou nákladů a výnosů spolku SKP Náchod s následným komentářem výsledných hodnot.

Tabulka 10: Náklady v letech 2017-2020 klubu SKP Náchod (Kč)

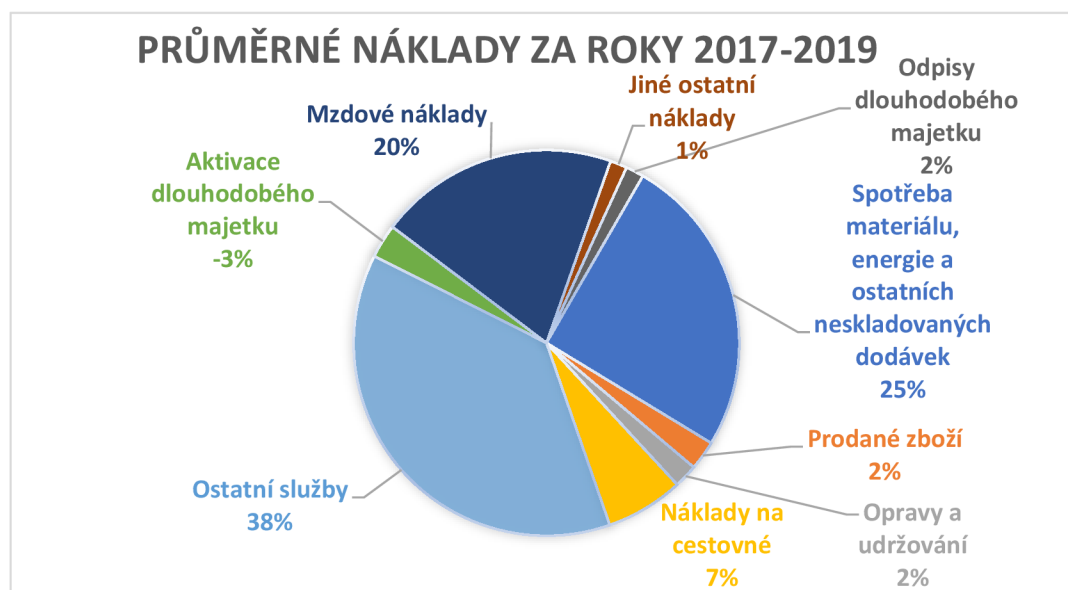
Náklady	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	349 000	367 000	267 000	528 000
Prodané zboží	0	112 000	0	0
Opravy a udržování	0	26 000	71 000	57 000
Náklady na cestovné	57 000	100 000	117 000	15 000
Ostatní služby	310 000	521 000	781 000	313 000
Aktivace dlouhodobého majetku	-82 000	0	0	0
Mzdové náklady	267 000	255 000	267 000	218 000
Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0	1 000	0	0
Jiné ostatní náklady	19 000	17 000	18 000	14 000
Daně a poplatky	0	4 000	4 000	4 000
Odpisy dlouhodobého majetku	0	30 000	43 000	37 000
Poskytnuté členské příspěvky a přís. zúčtované mezi org. složkami	0	2 000	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro lepší přehled nákladů klubu SKP Náchod je přiložená tabulka č. 10. U prvního analyzovaného roku je největším nákladem spotřeba materiálu a energie, která je úzce spjatá i s aktivací dlouhodobého majetku. Klub si sám zhotovil dl. majetek pro svoje účely, zařadil ho tento rok do aktivace dl. majetku. Příští rok si tento dl. majetek mohou odpisovat. Velkým nákladem jsou pro spolek i ostatní služby. Klub musí zaplatit každý měsíc nájemné za svoji tělocvičnu. Ročně to klub vyjde cca 84 000 Kč. Za zmínku stojí i náklady spojené se mzdou trenérů. Trenéři zde dostávají svůj stálý plat, který se odvíjí od jejich kvalifikace a vytíženosti. I proto klubu každý rok zůstávají náklady spojené se mzdou tak vysoké. V následujících letech klubu výrazně rostou ostatní služby. V roce 2019 se vyšplhaly až na 781 000 Kč, poté výrazně klesly o 468 000 Kč. Tento aspekt je spjatý s neaktivitou klubu kvůli přísným restrikcím. Na rozdíl od nákladu na spotřebu materiálu a energie, kdy v roce

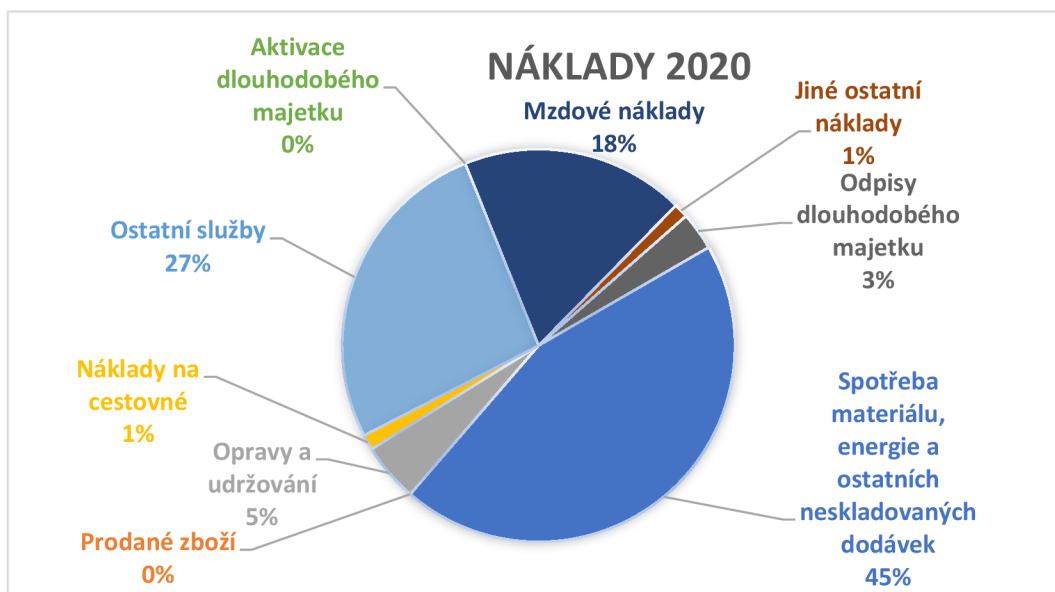
2020 vzrostl téměř o polovinu svých původních nákladů na 528 000 Kč. Klub využil svých volných prostředků a nakoupil nové vybavení do tělocvičny a pomůcky na soustředění, které každý rok pořádá. SKP Náchod se každý rok rozrůstal a jeho členská základna mohla vyrazet častěji, a hlavně s početnější základnou, na závody. Každý člen musí počkat minimálně 1 rok od své registrace v Českém svazu Judo, než může vyrazit na závody. I proto skupina nákladu na cestovné, která je právě spjatá se závody, první tři roky rostla. V roce 2020 nebyly skoro žádné závody, a tak tento náklad nebyl realizován.

**Graf 16: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu SKP Náchod (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 17: Náklady 2020 klubu SKP Náchod (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Následující grafy č. 19 a 20 znázorňují, jaký dopad pro klub SKP Náchod měl rok, kdy se nemohla vykonávat činnost spolku oproti ostatním. V roce 2020 klubu buď zůstaly či zřetelně klesly skoro všechny skupiny nákladů oproti průměrům ostatních zkoumaných let. Jediná výrazná skupina, která naopak posílila, je spotřeba materiálu a energie. Tedy o 20 % z celkových nákladů a stává se tak majoritním nákladem pro tento rok.

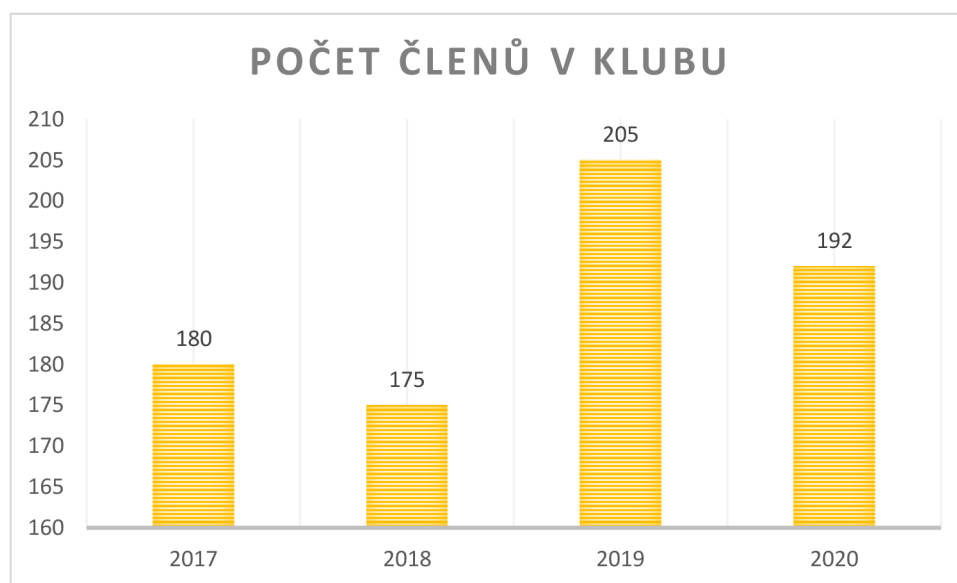
**Tabulka 11: Výnosy v letech 2017-2020 klubu SKP Náchod (Kč)**

<b>Výnosy</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Dotace město	450 000	788 000	482 000	444 100
Dotace MŠMT	0	0	330 000	361 900
Členské příspěvky	241 000	276 000	347 000	261 000
Sponzorské dary	79 000	72 000	21 000	29 000
Tržby za vlastní výkony a za zboží	281 000	438 000	482 000	164 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výrazným výnosem pro klub jsou každoročně dotace. První dva zkoumané roky jsou to dotace z města Náchod a poté se přidávají i dotace z MŠMT. Tento výnos je velmi důležitý pro chod celého spolku.

**Graf 18: Počet členů v klubu SKP Náchod**

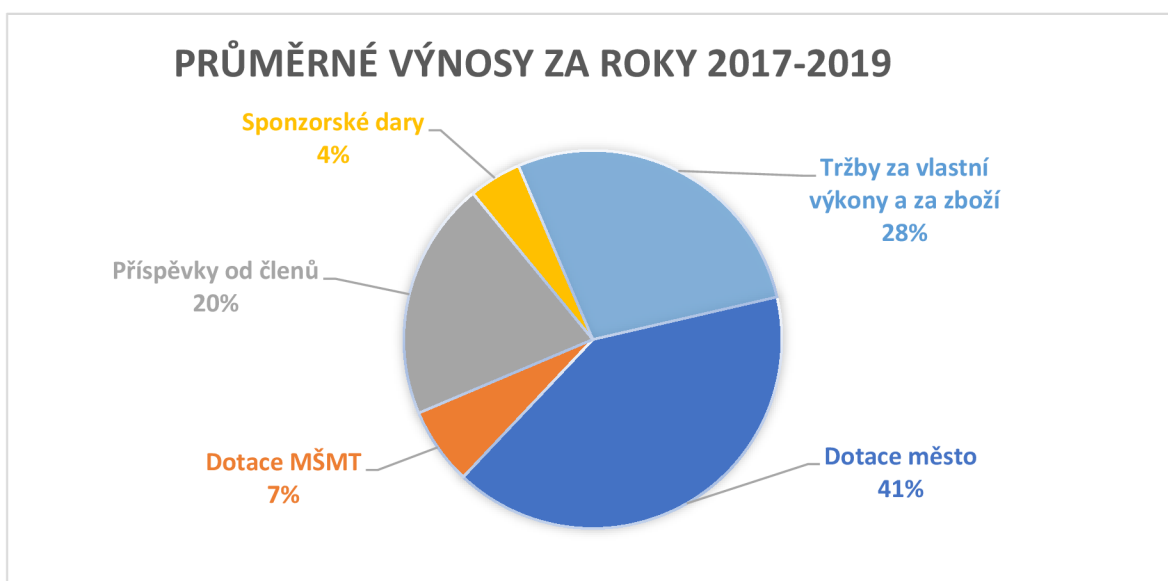


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další nedílnou součástí výnosu pro klub jsou příspěvky od členů. V roce 2019 měl spolek největší členskou základnu, kdy přesáhla 200 členů. Spolek díky tomu získal finanční obnos ve výši 347 000 Kč. SKP Náchod má také velmi výraznou dospělou základnu. Vždy je to cca 1/4 ze všech členů. V roce 2020 členská základna nepatrně oslabila, a tím i přijaté příspěvky.

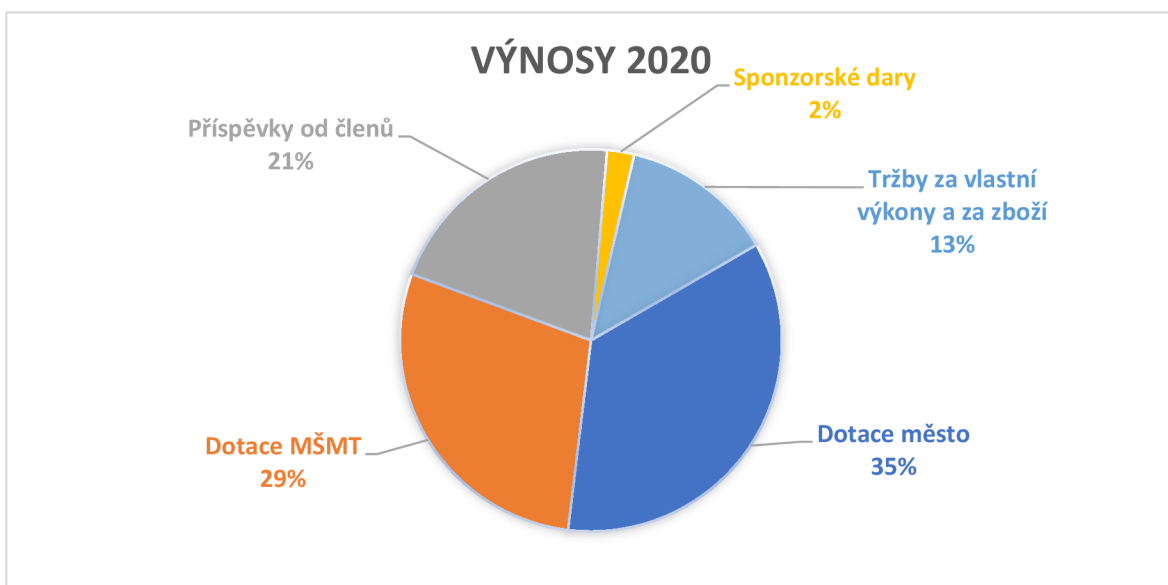
Důležitým výnosem pro klub jsou i tržby za vlastní výkony a zboží. Tato skupina byla v roce 2018 a 2019 na svém vrcholu, kdy přesáhla částku přes 400 000 Kč. V následujícím roce ale klesla o více než polovinu, a to jen na 164 000 Kč.

**Graf 19: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu SKP Náchod (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 20: Výnosy 2020 klubu SKP Náchod (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V uvedených grafech č. 22 a 23 jsou porovnávány jednotlivé položky výnosů v procentech, které ukáží, jak si klub vedl v kritický rok 2020 oproti ostatním analyzovaným rokům.

Největší nárůst v roce 2020 zaznamenává skupina dotace z MŠMT, která má nárůst o 22 %. Je to zapříčiněno tím, že na dotaci každý rok klub nedosáhl. Není zjištěno, zda klub o dotaci nežádal anebo nesplnil podmínky, které MŠMT požaduje. Členské příspěvky přetrvávají na podobných hodnotách, a to s 20 %. Další velkou skupinou jsou dotace z města, která i když má přes 35 %, je nižší oproti průměru s ostatními analyzovanými roky.

**Tabulka 12: Výnosy, náklady a výsledek hospodaření klubu SKP Náchod (Kč)**

<b>SKP Náchod</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Výnosy</b>	1 051 000	1 574 000	1 662 000	1 260 000
<b>Náklady</b>	920 000	1 435 000	1 568 000	1 186 000
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>131 000</b>	<b>139 000</b>	<b>94 000</b>	<b>74 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 12 je přehledné shrnutí, jak si klub vede napříč všemi zkoumanými roky. Klub má stabilní výnosy i náklady. Každý rok dbá na to, aby náklady nikdy nepřevýšily výnosy, a tak klub měl dobré výsledky hospodaření i na další roky. V roce 2020 se náklady i výnosy snížily oproti tomu předešlému, ale i přesto jsou vyšší než první zkoumaný rok. To je známka, že se klubu i v roce 2020 dařilo.



#### 4.2.5 Analýza klubu JUDOCLUB PLZEŇ

Tato kapitola se bude zabývat analýzou nákladů a výnosů spolku JUDOCLUB PLZEŇ s následným komentářem výsledných hodnot.

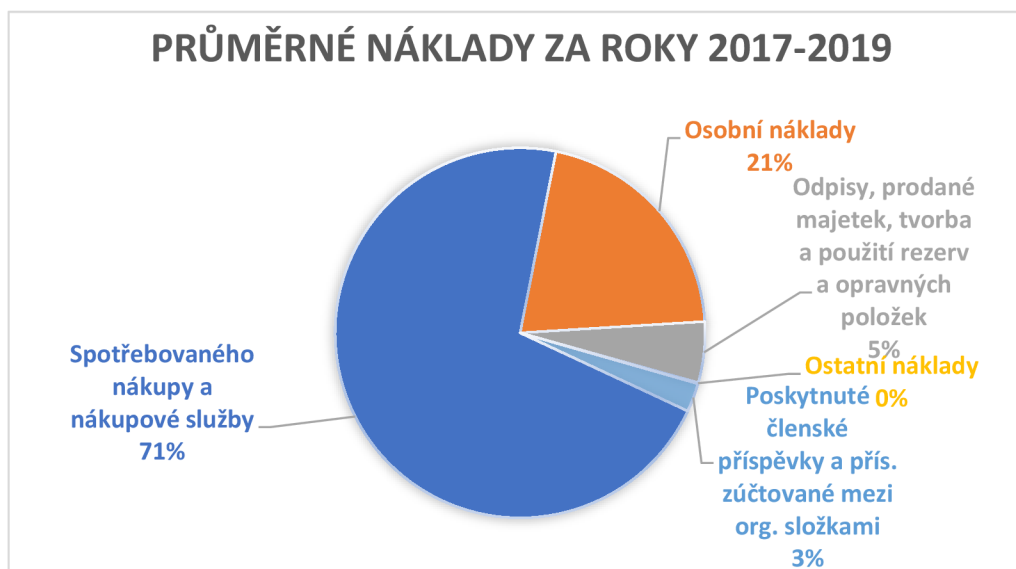
**Tabulka 13: Náklady v letech 2017-2020 klubu JUCODLUB PLZEŇ (Kč)**

<b>Náklady</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Spotřebovaného nákupy a nákupové služby	1 313 279	1 654 000	2 317 000	1 555 000
Osobní náklady	499 834	500 000	475 000	667 000
Daně a poplatky	1 270	6 000	7 000	10 000
Odpisy, prodané majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	0	136 000	317 000	0
Ostatní náklady	190	9 000	0	42 000
Poskytnuté členské příspěvky a přís. zúčtované mezi org. složkami	79 300	79 000	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

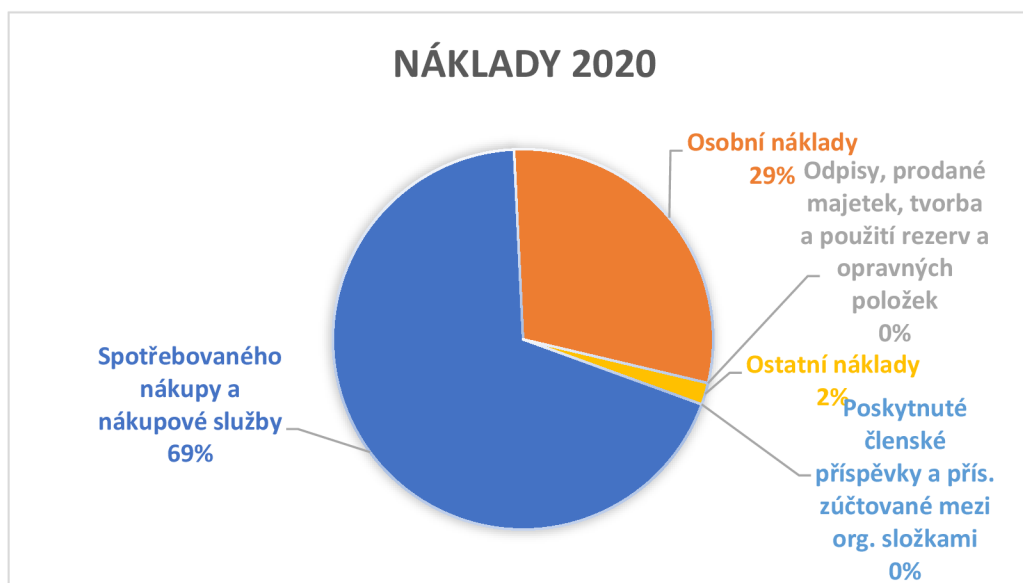
Tento spolek nemá k dispozici úplné rozdělení nákladů na podkategorie, proto jsou analyzovány jen následujícím způsobem. Největším nákladem pro klub jsou spotřebované nákupy a nákupové služby. Tato skupina tvoří většinový náklad klubu. Tyto náklady rostou všechny zkoumané roky a zastavují se na konci roku 2019, kdy v dalším roce klesly o více než 700 000 Kč. Zahrnují se sem i náklady na tělocvičny, kde klub vykonává svoji činnost. Každý rok platí cca 74 000 Kč. Oproti tomu osobní náklady spolku vzrostly i v roce 2020, kdy bylo vyplaceno 667 000 Kč. Klub si také tvořil finanční rezervy v letech 2018 a 2019.

**Graf 21: Průměrné náklady v letech 2017-2019 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 22: Náklady 2020 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 25 a 26 je zřejmé, že největší nákladovou skupinou jsou spotřebované nákupy a služby. V obou případech se tyto náklady pohybují okolo 70 %. Také v roce 2020 vzrostly osobní náklady klubu, a to 8 %. Vymizely skupiny odpisů, prodaného majetku, rezerv a poskytnuté členské příspěvky. Dalším nepatrným nákladem spolku jsou se 2 % ostatní náklady.

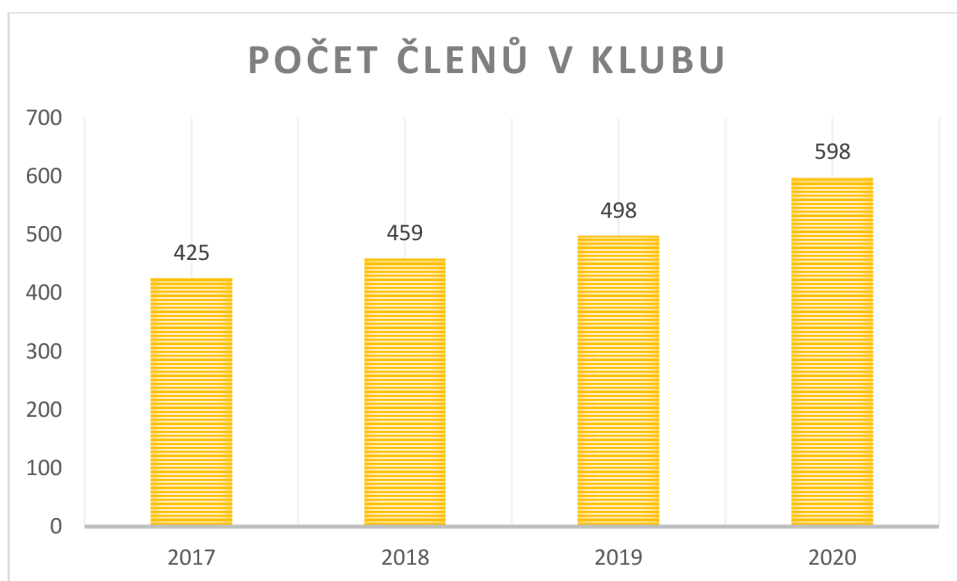
**Tabulka 14: Výnosy v letech 2017-2020 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (Kč)**

<b>Výnosy</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Dotace město	975 000	770 000	200 400	465 150
Dotace MŠMT	0	0	1 161 600	707 850
Členské příspěvky	676 800	766 000	938 000	287 000
Tržby za vlastní výkony a za zboží	596 207	943 000	893 000	676 000
Ostatní výnosy	27 244	1 000	0	0
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	20 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro tak velký klub jsou důležitou součástí i výnosy. Největším výnosem pro tento spolek jsou dotace. První dva roky jen od města Plzeň a poté i z MŠMT. Od roku 2019 klub dostává výraznou podporu, protože jeho celkové dotace přesahují 1 mil. Kč. Je to zapříčiněno tím, jak velkou členskou základnou disponuje a také tím, jak jsou jeho členové úspěšní na závodech. Tento klub pravidelně vozí medaile z nejvyšších závodů

**Graf 23: Počet členů v klubu JUDOCLUB PLZEŇ**

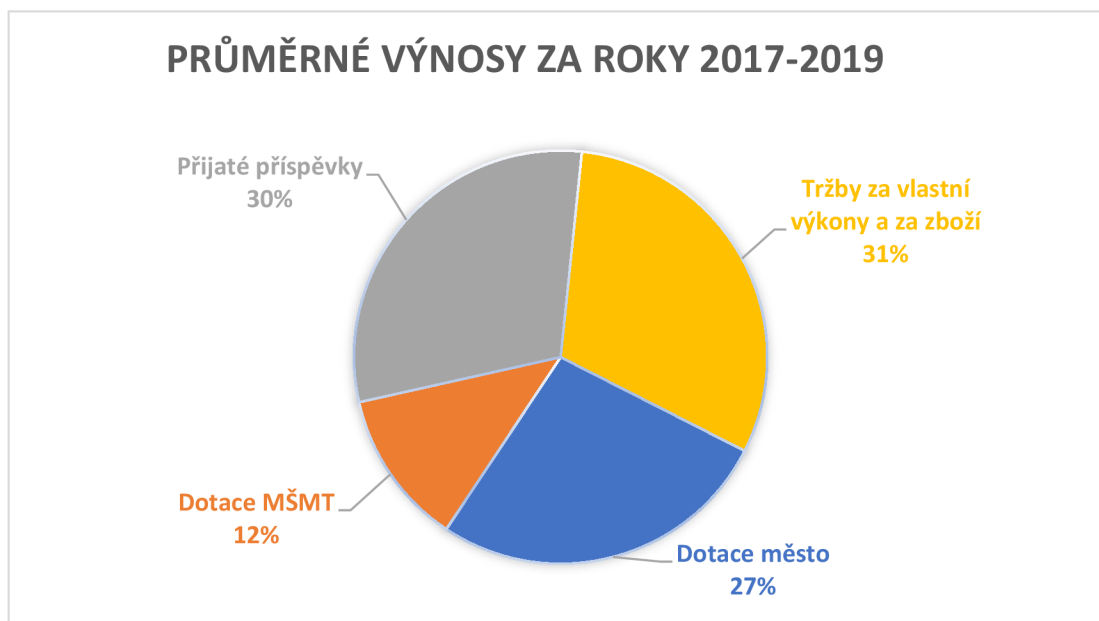


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další nedílnou součástí výnosů jsou přijaté příspěvky od členů. Jak je zřejmé, JUDOCLUBU PLZEŇ se jeho členská základna každý rok zvedá, a to i v roce 2020, kdy klub nemohl plně trénovat. Je to dáno tím, že klub je vyhlášen za jedno z nejlepších středisek juda a sjíždí se tam judisté z celé České republiky. Tréninky jsou zde přizpůsobené členům a trénuje se zde i pětkrát do týdne. Momentálně klub vybírá 4 000 Kč/rok členské příspěvky.

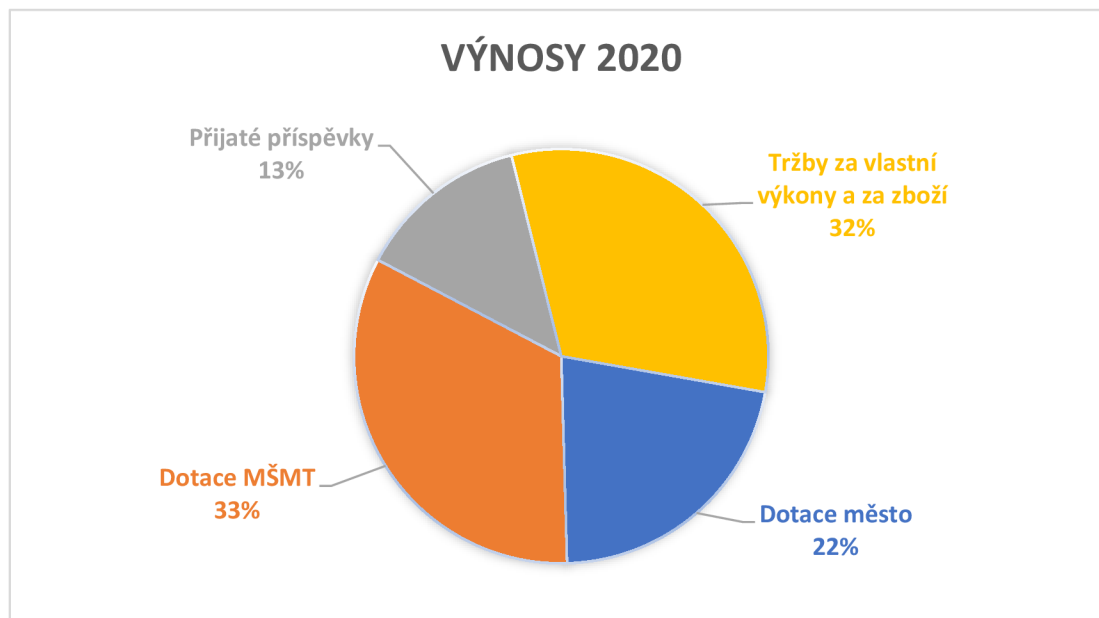
Neopomenutelným výnosem jsou i tržby za vlastní výkony a zboží. Tady byl klub schopen v roce 2018 a 2019 získat velkou část svých výnosů, protože se blížily k 1 mil. Kč. V roce 2020 tyto výnosy sice klesly, ale stále zůstávají velkou součástí výnosu klubu.

**Graf 24: Průměrné výnosy v letech 2017-2019 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Graf 25: Výnosy 2020 klubu JUDOCLUB PLZEŇ (%)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 28 a 29 lze vyčíst, že největší finanční ztrátou jsou příspěvky od členů s 17 %. O to víc se klub musel spolehnout na dotace z MŠMT, které se oproti průměru v roce 2020 zvýšily o 21 %. Ostatní dvě skupiny zůstaly téměř v podobném % zastoupení jak v roce 2020, tak i průměrně v ostatních letech.

**Tabulka 15: Základní rozdělení výnosů, nákladů a hospodářský výsledek JUDOCLUB PLZEŇ (Kč)**

<b>JUDOCLUB PLZEŇ</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Výnosy</b>	2 275 251	2 480 000	3 193 000	2 156 000
<b>Náklady</b>	1 893 873	2 384 000	3 116 000	2 274 000
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	381 378	96 000	77 000	-118 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

K lepšímu zhodnocení JUDOCLUB PLZEŇ je přiložena tabulka č. 15. Zde je vidět, jak výnosy v prvním roce markantně převyšují náklady a klub se dostává do velmi vysokého výsledku hospodaření. Poté další dva roky už výnosy jen lehce převyšují náklady, a tím klub přetrvává v kladných číslech výsledku hospodaření. V roce 2020 se sice náklady i výnosy klubu snížily, ale klub se dostává do záporného výsledku hospodaření. Důvodem je to, že klub nezískal v potřebné výši přijaté příspěvky.

## 5 Vyhodnocení výsledků

V následující kapitole budou porovnány ekonomické charakteristiky hodnocených judistických klubů. K jejich komparaci jsou použity následující ekonomické ukazatele: variační koeficienty skupin nákladů a výnosů, výsledky hospodaření a jejich přepočet na jednoho člena klubu. Při komparaci jsou zohledněny faktory lokality klubu.

Každý analyzovaný klub má svoje specifika, která je dělají jedinečným. Prvním, a také nejmenším porovnávaným klubem, je JV Judo Rumburk. Jeho specifická je v přímé souvislosti s polohou působnosti a způsobem řízení. Klub působí v malém pohraničním městě a má spíše rodinný charakter. Jeho základnu tvoří judisté ze širšího okolí Šluknovského výběžku. Například klub SKP Náchod sídlí v okresním městě, kde je dvakrát více obyvatel než v Rumburku.

Oproti tomu stojí velké kluby Judo Ústí nad Labem, Judoclub Liberec a JUDOCLUB PLZEŇ, které působí ve velkých krajských městech s velkým počtem obyvatel. Kluby jsou přímo propojeny s krajskými svazy juda a jsou řízeny týmovým vedením. Jejich poloha jim umožňuje mít početnější základnu, a tím i lepší finanční zázemí, i když se potýkají s konkurenčním aspektem, který je ve velkých městech běžný. Nově působící klub Judo Ústí nad Labem je z hlediska velikosti členské základny podobný jako JV Judo Rumburk působící v malém městě.

Z ekonomického hlediska si každý klub vede rozdílně. Ač se na první pohled může zdát, že největším klubem je JUDOCLUB PLZEŇ, protože hospodaří s největším objemem financí, není tomu tak. Nejvyšší náklady v přepočtu na jednoho člena klubu má Judo klub Ústí nad Labem. V průměru se jeho náklady a výnosy pohybují mezi 10 000 Kč až 11 000 Kč na jednoho člena ročně. Tento trend si drží po všechny analyzované roky. Ve výnosech klubu se každý rok daří tuto hodnotu zvyšovat. Oproti tomu se klubu v roce 2019 dařilo snížit náklady tak, že poprvé za všechny zkoumané roky není ve výsledku hospodaření ve ztrátě. V roce 2020 se klubu vrátila tendence z let 2017 a 2018 a je opět ve výsledku hospodaření ve ztrátě.

Na druhé pozici je Judoclub Liberec, který se první dva zkoumané roky pohybuje ve výnosech okolo 7 500 Kč na jednoho člena, ale v nákladech to je mezi 8 500 Kč až 9 000 Kč ročně. Ostatní dva roky se mu výnosy i náklady na jednoho člena rapidně snížily. Je to způsobeno tím, že v roce 2019 jeho členská základna rostla dvojnásobně, avšak jeho celkové náklady se téměř nezměnily. Příčinu lze hledat v tom, že každý nový člen musí

absolvovat roční přípravu, než může vyrazit na závody, se kterými jsou spojené největší náklady na člena. Naopak v roce 2020 sice členská základna rostla, protože nábor nových členů probíhá na začátku školního roku, kdy restriktce byly zmírněny, a tak nábor mohl proběhnout téměř za standardních podmínek. Jeho výnosy a náklady klesaly, protože přišla další covidová vlna, která bránila klubu vykonávat svoji činnost v plném rozsahu. Podstatné pro klub je to, že se celkové náklady snížily a klub tak není ve ztrátě.

SKP Náchod má opačnou tendenci výnosů a nákladů na jednoho člena než Judoclub Liberec. V prvním zkoumaném roce jeho náklady a výnosy jsou nejnižší za všechny analyzované roky. Oproti tomu v následujícím roce 2018 jeho náklady a výnosy výrazně vzrostly. Příčinu lze nalézt v tom, že klub v tomto roce získal z dotačního programu města Náchod více finančních prostředků, které posléze mohl investovat do svého rozvoje a jeho základna se téměř nezměnila. V roce 2019 a 2020 má klub podobný charakter vývoje financí, jako se vyskytuje u dvou krajských klubů z Plzeňského a Libereckého kraje. To znamená, že jeho členská základna se rozrostla v roce 2019 cca o 15 %. V tomto trendu klub pokračuje i v roce 2020, kdy si členskou základnu dokázal udržet i přes všechna opatření. V roce 2019 náklady a výnosy vzrostly úměrně k velikosti členské základny. Následující rok 2020 tento trend ovlivnila covidová opatření, která zapříčinila pokles nákladů a výnosů klubu.

JV Judo Rumburk a JUDOCLUBU PLZEŇ – jejich základna a příjem financí se na první pohled liší, ale při podrobnějším zkoumání tomu tak není. Oba kluby dosahují v prvních dvou letech podobných hodnot v přepočtu na jednoho člena, a to okolo 5 500 Kč ve výnosech a 4 500 - 5 000 Kč v nákladech. V letech 2019 a 2020 se ekonomický vývoj klubu výrazně liší. V roce 2019 se plzeňskému klubu dařilo lépe a jeho náklady a výnosy se zvýšily cca o 1 000 Kč na jednoho člena. V judo klubu Rumburk se tyto náklady na jednoho člena takřka nezměnily. V posledním analyzovaném roce 2020 se negativně naplno projeví opatření spojená s Covidem-19 a v obou klubech klesly náklady a výnosy na polovinu ve srovnání s předešlým rokem. Tento pokles měl odlišný vliv na výsledek hospodaření každého klubu. U většího plzeňského klubu v souvislosti s jejich smluvními finančními závazky způsobil celkovou ztrátu. Kdežto u menšího klubu z Rumburku, který byl schopen na danou vzniklou situaci pružně reagovat, se jeho výsledek hospodaření téměř nezměnil. Z toho vyplývá, že oba kluby vzhledem k jejich skladbě příjmů a členské základny byly zasaženy opatřeními spojenými s Covidem-19 naprosto odlišně.

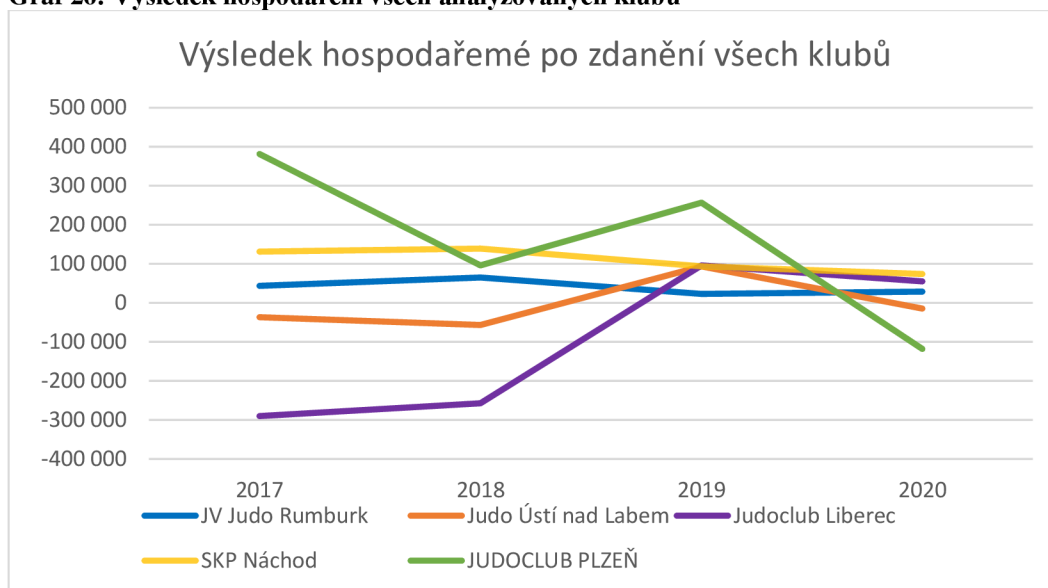
Z hodnocení ekonomického vývoje všech klubů je zřejmá druhová skladba nákladů a výnosů, které ovlivňují ekonomické výsledky jednotlivých klubů. Za účelem meziklubové komparace byl proveden výpočet variačního koeficientu jednotlivých položek s cílem vyhodnotit variabilitu výnosů a nákladů ve sledované časové ose.

Vypočítané výsledky variačního koeficientu u výnosů poukazují na skutečnost, že největší variabilitu vykazuje položka dotace z MŠMT, která v průměru přesahuje 100 % hranici. U některých klubů jsou to i jiné zastoupené položky, ale protože nejsou ve všech analyzovaných klubech stejné, je vybrána tato položka. Tento výnos je pro kluby velmi podstatný, ale ne každý klub na ni ve všech analyzovaných letech dosáhl. Její získání je pro kluby z velkých měst velmi zásadní, protože významnou měrou podporuje ekonomickou činnost klubu. Malý rumburský klub drží při fungování svojí činnosti příjmy ze sponzorských darů, které pravidelně dostává. U položky výnosů, kde je zaznamenána nejmenší variabilita a není ovlivněná absolutními hodnotami sledovaných statistických znaků, se v jednotlivých klubech odlišují. Kluby JV Judo Rumburk a Judo klub Ústí nad Labem mají nejnížší variabilitu u dotací ze svého města, která je nejvíce kompatibilní každý rok. U klubů Judoclub Liberec a SKP Náchod to jsou členské příspěvky, které získávají každý rok, a u klubu JUDUCLUB PLZEŇ to jsou tržby za vlastní výkony a za zboží.

I u variability nákladů se analyzované položky odlišují. Každý klub nemá všechny stejné položky, tak jsou vybrány ty, která mají největší zastoupení u vybraných klubů. Nejvyšší variabilitu nákladů u čtyřech vybraných klubech (JUDOCLUB PLZEŇ, SKP Náchod, JV Judo Rumburk a Judoclub Liberec) je položka poskytnutých členských příspěvků a přís. zúčtované mezi org. složkami. U dalšího klubu Judo klub Ústí nad Labem to byla položka daně a poplatky. Nejnížší variabilitu nákladů u klubů SKP Náchod a JV Judo Rumburk to jsou mzdové náklady. U ostatních analyzovaných klubů (JUDOCLUB PLZEŇ, Judoclub Liberec a Judo klub Ústí nad Labem) to potom je spotřebovaný materiál a energie.



**Graf 26: Výsledek hospodaření všech analyzovaných klubů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro lepší porovnání, jak každý klub hospodařil v analyzovaných letech, je přiložen graf č. 26., kde je vyobrazen VH klubů. I když některé kluby (Judoclub Liberec a Judo klub Ústí nad Labem) měly v prvních analyzovaných letech VH záporný, dokázaly se z toho v roce 2019 vzpamatovat a dosáhnout kladného VH. O to víc byl pro klub Judo Ústí nad Labem rok další rok bolestivý, protože se opět dostal do červených čísel. V roce 2020 se k němu také přidal klub JUDOCLUB PLZEŇ, který má smluvní závazky, které musel platit, i když klub nemohl vykonávat svoji činnost. U ostatních analyzovaných klubů (Judoclub Liberec, JV Judo Rumburk a SKP Náchod) se podařilo mít VH kladný, i přestože výnosy klubů se výrazně snížily. Kluby byly schopny flexibilně reagovat na danou situaci, a tak i ponížít svoje náklady. Odlišná skladba příjmů (členské příspěvky, dotace, sponzorské příspěvky) a setrvačnost smluvních finančních závazků má zásadní vliv na pružnost reakce na vznik nečekaných negativních vlivů, jako jsou opatření spojená s Covidem-19, a s tím spojené omezení činnosti.

## 6 Závěr

Cílem celé bakalářské práce bylo zanalyzovat vybrané judistické kluby a jejich ekonomickou stránku činnosti v letech 2017-2020. Poukázat také na to, jaký vliv na sportovní kluby měla a stále má pandemie Covid-19.

V praktické části práce jsou na začátku představeny všechny vybrané judistické kluby, a to konkrétně JV Judo Rumburk, Judo Ústí nad Labem, Judoclub Liberec, SKP Náchod a JUDOCLUB PLZEŇ. Poté je každý klub podrobně analyzován a rozebrán po jeho finanční stránce.

V závěru práce je provedená komparace klubů, která nám pomáhá lépe pochopit jejich finanční situaci. Každý klub má svoje působení zcela odlišné, protože na každého z nich působí jiné faktory. Přesto jejich cíle jsou takřka shodné. Každý klub, který je zde analyzován, má svoji dlouholetou tradici, kterou si pečlivě schraňuje. Všechny tyto porovnávané kluby se navzájem znají, protože tento sport není tak moc rozšířen, a tak se potkávají na českých pohárech juda. Na začátku roku 2017, kdy začaly být kluby analyzovány, každý z nich začínal na jiné startovací čáře. K tomuto srovnání nám pomáhá graf č. 26, kde je patrné, jak každý analyzovaný klub začíná ve zcela rozdílné finanční situaci. Zajímavé je, že na přelomu roku 2019 a 2020 se kluby dostaly téměř do shody. Tento fakt se začal měnit v roce 2020, kdy došlo k omezení jejich činnosti, a jistě bude zajímavé, jak se kluby s tímto faktem vypořádají s odstupem dalších let.

Situace spojená s Covidem-19 ovlivnila životy nás všech, a tak ani judistické spolky nebyly výjimkou a utrpěly ztráty – jak finanční, tak v některých případech také v členské základně. Covidová opatření se z ekonomického hlediska negativně projevila v každém zkoumaném klubu až v roce 2020. Zásadní vliv na negativní vývoj tohoto ukazatele je eliminace nákladů s určitou časovou setrvačností v závislosti na podílu smluvních podmínek nájemních a pracovních smluv. Dalším klíčovým aspektem je to, jakou klub získá dotaci a výši vybraných členských příspěvků.

Některé kluby se dostaly do ztráty, protože přišly o značnou část příspěvků. Příspěvky za rok 2020 třeba vůbec nevybíraly, protože se příspěvky klubů vybírají vždy až za nový školní rok, tedy 2020/2021. Od března tohoto roku se nemohlo takřka trénovat a kluby svým stálým členům tímto způsobem kompenzovaly nový školní rok, kdy nemuseli platit členské příspěvky. Nebylo totiž jednoduché říci, zda klub bude tento školní rok trénovat či nikoliv.

Sice se na začátku školního roku restrikce spojené s Covidem-19 zmírnily, ale vláda byla schopná ze dne na den tato opatření zase zpřísnit.

Závěrem lze konstatovat, že pandemie Covid-19 ovlivnila všechny kluby, avšak nelze jednoznačně určit, zda dopadla více negativně na kluby malé či velké, na kluby ve větších městech či v obcích. Podstatné je, že žádný z analyzovaných klubů nebyl nucen svoji činnost ukončit, a i nadále poskytuje své služby veřejnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

FOJTÍK, I. Judo. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1975.

HOMMEROVÁ, Dita. *Branding neziskových organizací*. Žatec: Ohře Media, 2015. ISBN 978-80-905122-8-3.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

LETOŠNÍK, J. *Judo – učebnice pro trenéry 1. díl*. Plzeň: Institut tělovýchovného vzdělání.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. Účetnictví. ISBN 978-80-7263-825-3.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5699-8.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

RONOVSKÁ, Kateřina. *Metamorfózy nadačního práva v Evropě a České republice na počátku 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7747-8.

SCHÄFER, Andreas. *Judo – průvodce sportem*. České Budějovice: Kopp, 2007. ISBN 978-80-7232-327-2.

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. [1. vyd.]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7368-750-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha, Česká republika: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

ŽÁRA, Jiří. *Objektivizace intenzity tréninkových zatížení judistů*. Praha: Sportpropag, 1989. Metodický dopis.

### **Internetové zdroje:**

ANNOJMK. *Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO* [online]. Brno 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné na: <https://www.annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf>

BURDA, J., 2007. *Fundraising pro úplné začátečníky* [online]. Praha: Národní institut dětí a mládeže [cit. 2021-02-02]. Dostupné na: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

Česká svaz Judo. *Český svaz Judo* [online]. Copyright © 2022 Český svaz Judo [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.czechjudo.org/Uvodni-stranka.aspx>

DVOŘÁK, F. *Organizační struktura a postavení sportovních spolků v ČR*, [online]. Praha: Karlova univerzita v Praze, 2016 - [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: [https://ftvs.cuni.cz/ftvs-677-version1-14112016\\_organizacni\\_struktura.pdf](https://ftvs.cuni.cz/ftvs-677-version1-14112016_organizacni_struktura.pdf)

Judo Trutnov. *Aktuality – TJ Lokomotiva Trutnov, sportovní oddíly a sportovní zařízení*. [online]. Copyright © TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z.s [cit. 2022-03-09]. <https://www.lokotrutnov.cz/judo>

Mertová, P., *Neziskový sektor*. *Digital Library, Faculty of Arts*, [online]. 2014 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z:

[https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/131179/Books\\_2010\\_2019\\_058-2014-1\\_7.pdf?sequence=1](https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/131179/Books_2010_2019_058-2014-1_7.pdf?sequence=1)

Nejpopulárnější sporty v ČR? *Volleyball is Our Passion* | *VolleyCountry*. [online].2020 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://volleycountry.com/cz/novinky/nejpopularnejsi-sporty-v-cr-druhe-misto-vas-prekvapi>

Národní sportovní agentura, *Rejstřík sportu*, [online]. Praha © 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://rejstrik sportu.cz/dashboard>

Neziskovky, *Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2005-2020*, [online]. © 2022 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: [https://neziskovky.cz/data/Statistika%20po%20po%20po%20NNO\\_b%20c5%20e2020txt17146.pdf](https://neziskovky.cz/data/Statistika%20po%20po%20po%20NNO_b%20c5%20e2020txt17146.pdf)

Účetní závěrka klubu Judoclub Liberec, *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo České republiky* [online] Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=765248>

Účetní závěrka klubu JUDOCLUB PLZEŇ, *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo České republiky* [online] Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=796823>

Účetní závěrka klubu Judu Ústí nad Labem, *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo České republiky* [online] Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=770987>

Účetní závěrka klubu SKP Náchod, *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo České republiky* [online] Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=811049>

Vláda ČR, *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020* [online]. Copyright © 2020 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/statni_politika.pdf)

89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi – Sbirka zákonů ČR a aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>