



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **ANALÝZA VYSOKOŠKOLSKÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ**

ANALYSIS OF UNIVERSITY SPORTS CLUBS IN THE CZECH REPUBLIC

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**IVANA GÁLOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. PaedDr. JIŘÍ DRNEK, CSc.**

BRNO 2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Gálová Ivana**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza vysokoškolských sportovních klubů v České republice**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Univesity Sports Clubs in the Czech Republic**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle

Teoretická východiska

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, J., a kol. 100 let českého vysokoškolského sportu. 1. vydání. Praha : Olympia pro Českou asociaci univerzitního sportu, 2010. 229 s. ISBN 978-80-7376-248-3.

ČÁSLAVOVÁ, V. Management a marketing sportu. 1. vydání. Praha : Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

KALMAN, M., HAMŘÍK, Z., PAVELKA, J. Podpora pohybové aktivity pro odbornou veřejnost. Olomouc, 2009. 172 s. ISBN 978-80-254-5965-2.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Jiří Drnek, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2012

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je analyzovat vybrané vysokoškolské sportovní kluby v České republice. Práce je zaměřena především na možné způsoby financování těchto klubů a jejich porovnání.

## **Abstract**

The subject of the bachelor thesis is to analyze selected university sports clubs in the Czech Republic. The work is mainly focused on possible ways of financing these clubs and their comparison.

## **Klíčová slova**

Vysokoškolský sport, sportovní klub, management sportu, podpora sportu, financování vysokoškolského sportovního klubu, SWOT analýza.

## **Key words**

University sports, sports club, sports management, promotion of sport, funding of university sports clubs, SWOT analysis.



## **Bibliografická citace práce**

GÁLOVÁ, I. *Analýza vysokoškolských sportovních klubů v České republice*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 54 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Jiří Drnek, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že má bakalářská práce na téma Analýza vysokoškolských sportovních klubů v České republice je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace původních pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2012

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji tímto mému vedoucímu práce doc. PaedDr. Jiřímu Drnkovi, CSc. za cenné připomínky a rady při vypracování bakalářské práce. Velké poděkování za podporu při studiu patří také mé rodině a blízkým.

# Obsah

Úvod.....	10
1. Cíle bakalářské práce .....	12
2. Teoretická východiska .....	13
2.1. Management.....	13
2.1.1. Manažer .....	14
2.1.2. Sport.....	15
2.1.3. Sportovní management (3).....	16
2.2. Prostředí managementu .....	16
2.2.1. Prostředí ve sportovním managementu.....	20
2.3. Specifické vlastnosti sportovního produktu .....	21
2.4. Cíle a poslání sportovního klubu.....	22
2.5. Organizování ve sportu .....	23
2.5.1. Organizování.....	23
2.5.2. Organizování ve sportu .....	24
2.5.3. Organizace sportu v České republice (3).....	25
2.6. Financování sportovního klubu.....	27
3. Analýza problému a současné situace .....	29
3.1. Historie vysokoškolského sportu .....	29
3.2. Makroprostředí.....	31
3.3. Česká asociace univerzitního sportu .....	32
3.4. Dotazníkový výzkum .....	35
3.4.1. Výsledky dotazníkového výzkumu.....	36
3.4.2. Srovnání dotazníkového výzkumu.....	43
4. Vlastní návrh řešení .....	46

4.1. SWOT analýza .....	46
4.2. Financování VSK .....	47
Závěr .....	49
Seznam použité literatury .....	50
Seznam zkratk .....	52
Seznam obrázků .....	53
Seznam tabulek .....	53
Seznam grafů .....	53
Seznam příloh .....	54

## Úvod

*„Studentská léta znamenají nejkrásnější léta člověka. Měli bychom si představit studenta – zdravého, silného, obratného jinocha veselé mysli, plného energie s nejlepšími nadějemi do budoucna. Takovýto muž ve zdravé, odvahy plné náladě dokončí svoje studia a stane se platným členem našeho kulturního, společenského i národohospodářského života. Ovšem tato představa o studentu neodpovídá skutečnosti...“ (1, s. 7)*

Tato nadčasová myšlenka, kterou uvádí ve své knize Dr. František Smotlacha, zakladatel českého vysokoškolského sportu, naprosto vystihuje, proč je sport důležitou součástí studentských let. Sport nás totiž rozvíjí nejen po fyzické a zdravotní stránce, ale v neposlední řadě rozvíjí také naši mysl. Jsem přesvědčena, že pohybové aktivitě bychom se měli naučit právě jako mladíci, abychom si tuto činnost zažili a byla pro nás potřebnou součástí celého našeho života.

Pohybová aktivita je vskutku velmi důležitou a nezastupitelnou součástí zdravého životního stylu. Spolu s výživou tvoří dva hlavní činitele zodpovědné za zdraví jedince a obranyschopnost organismu. Dá se říct, že pohybová aktivita je tedy nedílnou součástí zdravého a plnohodnotného života. Přináší potřebný energetický výdej a je bojovníkem proti obezitě a dalším civilizačním chorobám. Významně také podporuje fyzický, sociální i mentální rozvoj člověka. Pohyb ve správné míře nám totiž přináší mimo jiné i radost a dobrou náladu.

V zahraniční literatuře je uváděna struktura pohybové aktivity. Z tohoto schématu je patrné, co všechno si pod tímto pojmem lze představit. Patří sem sport, aktivní transport, tělesná výchova, aktivní hra, aktivní domácí práce, tanec a tělocvičná rekreace. Struktura pohybové aktivity tak zahrnuje všechny formy pohybu a lidé by si měli uvědomit, že pro pohyb ve správné míře postačí třeba jízda na kole do práce místo využití dopravního prostředku.

V pohybové aktivitě je značný ekonomický potenciál. Nízká úroveň pohybové aktivity ovlivňuje celou společnost, protože má vliv na redukování léčebných nákladů, zvyšování produktivity práce a také na vytváření zdravějšího prostředí. Existuje mnoho studií, které toto tvrzení dokazují. (2)

Ve Spojených státech amerických ekonomové vyčíslili, kolik by mohl člověk ušetřit, kdyby žil aktivně. Programy na podporu pohybové aktivity prováděné na pracovišti by mohly snížit nemocnost až o 6 - 32 %, tím snížit zdravotní výlohy o 20 – 56 % a zvýšit produktivitu o 2 – 52 %. V České republice se ekonomickou stránkou věci zabývají kupříkladu Hobza a Rektořík. Jejich model investic do sportu je složitý a tvrdí, že zkoumání efektivnosti těchto investic je obtížně měřitelné. (2)

Podpora pohybové aktivity má v naší republice několik úrovní a to nadnárodní, národní, regionální a komunální. Nadnárodní úroveň tvoří zejména Světová zdravotnická organizace a Evropská unie. V národní úrovni hraje významnou úlohu Ministerstvo zdravotnictví ČR, Státní zdravotní ústav, Česká kinantropologická společnost, Česká obezitologická společnost, Česká diabetologická společnost, Sokol, Česká asociace sportu pro všechny, ad.

Vysokoškolský sport je také významnou součástí systému tělesné výchovy a sportu v ČR. Ve své bakalářské práci se proto věnuji analýze stavu vybraných vysokoškolských sportovních klubů. Zaměřuji se především na financování klubů, které je pro jejich existenci velmi důležité.

## **1. Cíle bakalářské práce**

Bakalářské práce je zaměřena na analýzu stavu vysokoškolských sportovních klubů. Hlavním cílem práce je porovnat způsoby a možnosti financování vybraných vysokoškolských sportovních klubů. K dosažení cílů mi poslouží odborná literatura, internetové zdroje, informace od sekretáře ČAUS, dotazníkový výzkum a SWOT analýza.



## 2. Teoretická východiska

### 2.1. Management

Management je pojem mnohokrát definovaný. Není snadné tento pojem jednoznačně přeložit, ale zřejmě nejbližší přeložení slova do češtiny je „řízení“. Stručně lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace, ovšem má řadu významů a různých interpretací.

Pojem management můžeme rozdělit do tří skupin a to na definice zdůrazňující (3):

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

K první skupině zdůrazňující vedení lidí lze uvést definici, která tvrdí, že management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle. (4)

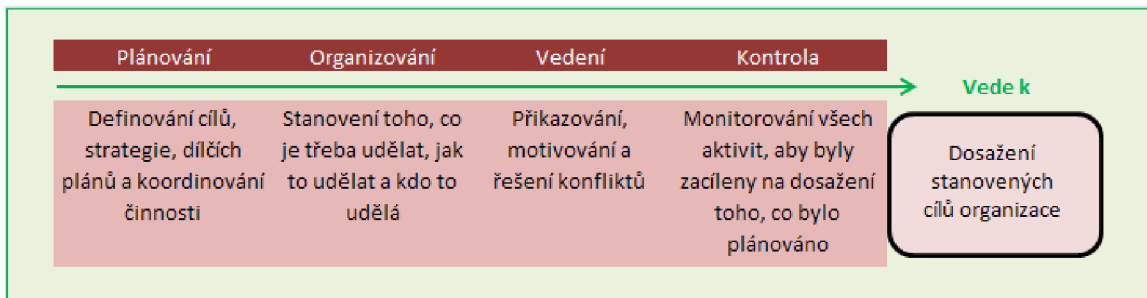
Do druhé skupiny, preferující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je možné zařadit definici, tvrdící že management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů. (5)

U třetí skupiny, která klade důraz na předmět studia a jeho účel, lze uvést pojetí, které říká, že management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak nejlépe dosáhnout cíle organizace. (6)

#### **Funkce managementu**

Management má čtyři základní funkce, kterými se vedoucí pracovník snaží dosáhnout stanoveného cíle. Jsou to funkce plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. V následujícím obrázku je znázorněno, co která funkce zahrnuje. (5)

Obrázek 1 - Funkce managementu



Zdroj: vlastní práce

## Klasifikace managementu

Klasifikace managementu je možná zejména v tradičních organizacích, které jsou charakteristické menším počtem manažerů a podstatně vyšším počtem zaměstnanců na „nižší“ úrovni. Za takových okolností lze management rozdělit do tří úrovní, kterými jsou (6):

- liniový management – řídí práci zaměstnanců ve výrobě nebo tvorbě produktů,
- střední management – řídí liniové manažery,
- vrcholový management – řídí celou organizaci, formuluje její cíle a plány.

### 2.1.1. Manažer

Manažer je člověk, který pracuje s lidmi a koordinuje jejich pracovní činnost tak, aby byly dosaženy cíle organizace. Pracuje s jednotlivci, koordinuje práci skupin a týmů. Část jejich práce ovšem může zahrnovat i činnosti nemanážerské. (7)

#### Manažerské role

Manažerské role jsou velmi důležité, protože specifikují kategorie chování, kterými se manažer vyznačuje. Mintzberg uvádí deset rolí rozdělených do tří oblastí. Těmi jsou (6):

- **Oblast mezilidských vztahů**
  - Manažer s autoritou
  - Vůdce
  - Budovatel vztahů

- **Oblast předávání informací**      Monitorování  
Rozšiřování  
Mluvčí
- **Oblast rozhodování**              Podnikatel  
Krizový manažer  
Alokátor zdrojů  
Vyjednaváč

### **Manažerské dovednosti (6)**

Činnost manažerů je velmi rozmanitá a tvůrčí. Proto dalším významným činitelem ve vykonávání práce manažerů jsou potřebné dovednosti. Manažeři potřebují zejména tři základní dovednosti a to technické, lidské a koncepční.

**1) Technické dovednosti** zahrnují schopnosti ve specifických odvětvích, např. výpočetní technika, účetnictví, výroba. Tyto dovednosti jsou významné zejména pro manažery na nižší úrovni, kteří přímo jednají s lidmi pracujícími ve výrobě.

**2) Lidské dovednosti** znamenají schopnost dobře spolupracovat s ostatními lidmi a to jak s jednotlivci, tak se skupinou. Tito manažeři vědí, jak komunikovat, motivovat a vést lidi tak, aby z nich dostali to nejlepší. Lidské dovednosti jsou důležité pro všechny typy manažerů.

**3) Koncepční dovednosti** jsou schopnosti umět koncepčně a komplexně uvažovat a myslet. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro vrcholové manažery, protože pak dokážou vnímat organizaci jako celek a chápou vztahy mezi jejími částmi.

### **2.1.2. Sport**

Ministerstvo školství pojem sport charakterizuje jako veškeré formy tělesné aktivity, ať už příležitostné či organizované, které usilují o dosažení nebo vylepšení fyzické kondice, duševní pohody, upevňování zdraví, dosažení výsledků v různých soutěžích či rozvoj společenských vztahů. (8)

### **2.1.3. Sportovní management (3)**

Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních klubů, svazů, spolků a jednot, které mají alespoň z části podnikatelský záměr.

V zahraniční literatuře se uvádí pojem „Sportmanagement“, který se člení na dvě základní komponenty:

- sport,
- management a komerce.

Do komponenty sportu z hlediska sportovního managementu patří oblast diváctví, která se zabývá zejména konzumováním zábavy a oblast zdatnosti, zabývající se aktivní účastí sportovců na tělovýchovných aktivitách.

Komponenta management a komerce zahrnuje čtyři základní funkce managementu - plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, mimo to však také účetnictví, marketing, ekonomii, finance a právo.

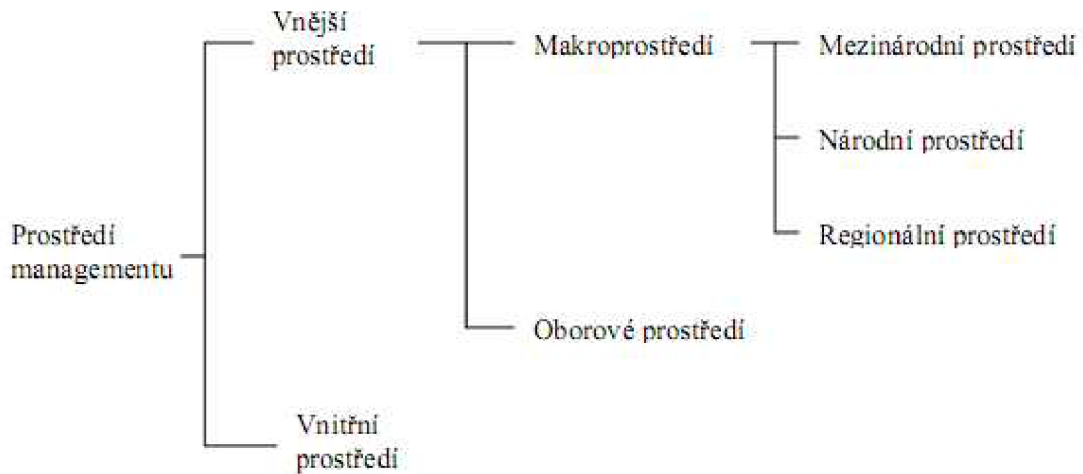
Sportovní management je tedy interdisciplinární obor a využívá různých disciplín jako jsou ekonomie, management, psychologie, sociologie, systémové vědy a právo.

## **2.2. Prostředí managementu**

Prostředí managementu je pojem představující prostor, v němž manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Zahrnuje všechny vlivy, které manažery při výkonu jejich činností obklopují, působí na ně a vytváří podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly. (9)

Existuje mnoho součástí prostředí managementu a jejich systém je velmi složitý, proto je potřebná klasifikace, kterou uvádím na obrázku. (6)

Obrázek 2 - Prostředí managementu



Zdroj: (9, s. 94)

Faktory prostředí managementu se mění v prostoru, v čase a také se mění jejich intenzita vzájemného působení. Změna jednoho faktoru často vyvolá řetězovou změnu dalších faktorů, které můžou vést ke změně technologie, změně kvalifikace zaměstnanců a jiným změnám. (4)

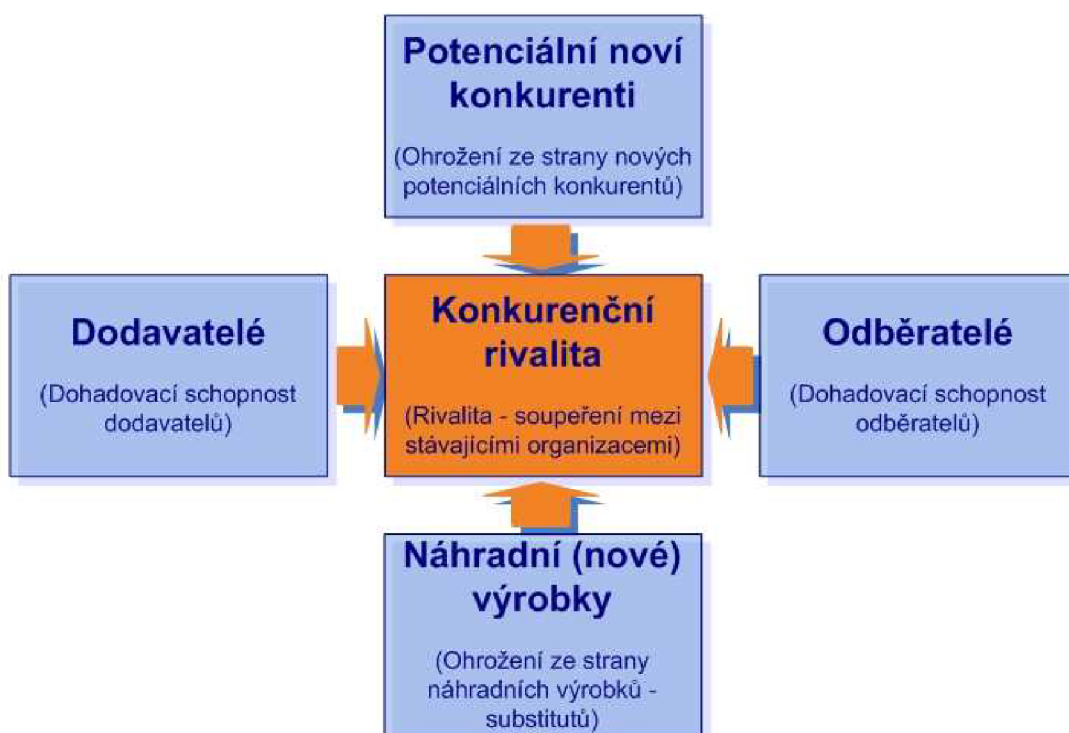
### **Vnější prostředí managementu**

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mají původ mimo organizaci, v makroprostředí a oborovém prostředí. (10)

Makroprostředí je tvořeno faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Pro účely provedení analýzy makroprostředí se používá tzv. PEST analýza, která třídí faktory na politické faktory (P), ekonomické faktory (E), sociální faktory (S) a technologické faktory (T). (11)

Oborové prostředí zahrnuje skupinu firem, které produkují stejné nebo navzájem zaměnitelné produkty. Produkty mají množství stejných vlastností, a proto se uchází o stejné zákazníky. Takové podniky si vzájemně konkurují a jejich výrobky se mohou vzájemně substituovat. Porterův model pěti konkurenčních sil popisuje podstatu konkurenčního prostředí. Každá z pěti sil ovlivňuje intenzitu konkurence v odvětví a ziskovost. (12)

Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (13)

### Situační analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí znamená vymežit veškeré faktory, které působí na organizaci. Konkrétním úkolem analýzy je zjistit, co se v okolí organizace děje, předvídat, co se může stát, jak to může ovlivnit existenci organizace a jak by se organizace měla na případné změny připravit. (10)

### Vnitřní prostředí managementu

Vnitřní prostředí zahrnuje prvky, které existují uvnitř organizace, a jejich vzájemné vztahy. Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci. (7)

Existuje mnoho přístupů, jak klasifikovat základní faktory vnitřního prostředí. Například analýza 7S vytvořená konzultační firmou McKinsey zahrnuje sedm faktorů, které působí na organizaci. Tato analýza se používá zejména pro identifikaci možných zlepšení, zjištění dopadů plánovaných změn či identifikaci směřování strategie. (14)

## Situační analýza vnitřního prostředí

Interní analýza poskytuje informace o zdrojích a kapacitách organizace. Výsledkem analýzy by mělo být posouzení vnitřních faktorů organizace a ukázání schopnosti provádět různé funkční aktivity jako je marketing, účetnictví, ad. Dalším cílem analýzy může být definování silných a slabých stránek organizace a její pozice na trhu i v odvětví. (10)

## SWOT analýza

SWOT je anglická zkratka pro silné (S) a slabé (W) stránky společnosti, příležitosti (O) a hrozby (T). Pomocí analýzy můžeme snadno a rychle zjistit strategickou situaci firmy. Analýza je založena na principu harmonie mezi vnitřní a vnější situací na trhu. Vypracovává se nejčastěji pomocí matice. (15)

Obrázek 4 - SWOT matice

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: (18)

Kombinace všech potencionálních příležitostí a hrozeb, spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné situace. Tyto situace se mohou stát určitou orientací při volbě strategie organizace. Manažeři na základě SWOT analýzy mohou přehodnotit současné poslání a cíle organizace a měli by vytvořit soubor takových strategií, které přinesou organizaci co nejlepší konkurenční výhodu a pomohou ji tak udržet. (7)

### **2.2.1. Prostředí ve sportovním managementu**

Prostředí ve sportovních organizacích je tvořeno vnitřními a vnějšími faktory. Vnější faktory zahrnují ekonomické, politické a sociální podmínky a vnitřní prostředí zahrnuje pracovní podmínky a administrativní aktivity ve sportovních organizacích. Především externí faktory se neustále mění a mohou značně ovlivnit jakoukoliv sportovní organizaci, proto je nutné kontrolovat a reagovat na měnící se faktory, aby organizace přežily a byly úspěšnými. (16)

#### **Analýza vnějších faktorů sportovní organizace**

Tyto faktory zahrnují vnější možnosti a také ohrožení, která se nabízejí pro vývoj sportovní organizace. Jako příklady lze uvést (3):

- hospodářský a politický vývoj země,
- legislativní procesy a změny,
- demografický vývoj obyvatelstva,
- postavení sportu v dané zemi.

V návaznosti na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí je nutné vytvořit přehled řešení a stanovit priority. Z analýz faktorů vyplyne řada možných strategií, které připadají v úvahu pro realizaci.

#### **Analýza vnitřních faktorů sportovní organizace**

Analýza vnitřních faktorů sportovní organizace by měla obsahovat různé okruhy jako např. (3):

- funkce a činnost sportovní organizace,
- personální zabezpečení sportovní organizace,
- členové sportovní organizace, členská základna,
- oddíly a jejich činnost,
- sportovní zařízení,
- ceny,
- propagace,
- komunikace,



- finance,
- závěr analýzy.

### 2.3. Specifické vlastnosti sportovního produktu

Pojem sportovní průmysl není v České republice příliš užíván z důvodu neexistujícího přehledu o hrubém národním sportovním produktu. Pojetí sportu jako produktu je zatím relativně nové a ještě si nezískalo ve spojení s obchodním myšlením zázemí, chybí zejména evidence dat o pohybu sportovních produktů. (16)

Sportovní průmysl lze rozdělit na tři kategorie (3):

- **Výkonnostní sport** – sportovní výkon je účastnický či divácký produkt (např. amatérský nebo profesionální sport, fitcentra, vzdělávání ve sportu),
- **sportovní produkce** – zásadní produkty pro vytváření kvality sportu (např. vybavení, trenéři, medicínská péče, sportovní zařízení),
- **propagace sportu** – nástroje k propagaci sportovních produktů (např. média, propagační akce, sponzoring, dary).

Na trhu sportovního průmyslu jsou sportovní produkty nabízené zákazníkům. Sportovní produkty mohou být veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb v oblasti tělesné výchovy a sportu. (16)

Sportovní produkty lze strukturovat následovně (3):

- základní produkty tělesné výchovy a sportu (nabídka tělesných cvičení, sportovních akcí a turistických akcí),
- produkty vázané na osobnost (sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů, reklamní vystoupení sportovců),
- myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu (hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu, myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, ad.),
- produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty (tělovýchovná a sportovní zařízení, vzdělání ve sportu, vstupenky, ad.),

- klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu (tělovýchovné a sportovní nářadí, náčiní a sportovní oblečení).

## 2.4. Cíle a poslání sportovního klubu

*„Vztah mezi plánem a cílem je takový, že plán ztělesňuje hlavní firemní cíle a pomocí rozhodnutí se tyto plánované cíle fakticky uskutečňují. Je nezbytné, aby byly cíle stanoveny tak, že budou jasné, měřitelné a vzájemně se nevylučující.“ (17, s. 122)*

Aby bylo dosaženo cílů klubu, vyžaduje práce sportovního manažera realizaci různých kroků v dlouhodobém výhledu a to z hlediska různých přístupů a variantních řešení. Touto problematikou se zabývá strategické plánování, které má i v managementu tělesné výchovy a sportu nezastupitelnou funkci. (3)

Postup strategického plánování lze shrnout do následujících etap, které je nutno chápat jako celek (3):

- 1) stanovení poslání firmy,
- 2) analýza současného stavu podnikatelské činnosti,
- 3) analýza zdrojů a vytvoření předností firmy,
- 4) stanovení cílů podnikatelské strategie,
- 5) formulace a výběr vhodné strategie,
- 6) prověření vhodnosti zvolené strategie,
- 7) realizace strategie.

Strategickým plánováním ve sportovních organizacích se nejvíce zabývají sportovní kluby založené na bázi obchodní společnosti. Tyto společnosti berou strategie jako základní platformu životaschopnosti svého sportovního klubu. Neziskové sportovní organizace v České republice strategické plánování téměř nevyužívají, příčiny lze hledat v jejich organizačních principech a dobrovolné práci. (3)

Ve fázi strategického plánování zvaného analýza současného stavu je nutné zvolit prostředky k dosažení cílů. Cíle vyplývají z vnitřního prostředí, dosažitelných prostředků a vnější situace organizace. Z cílů sportovního klubu lze uvést cíle (15):

- **vzdělávací** (např. školení instruktorů, trenérů, rozhodčí, inovace pravidel, novinky v metodice),
- **organizační** (např. organizace ekonomické činnosti svazu v návaznosti na sportovní klub, organizace soutěží a významných akcí),
- **ostatní cíle.**

Z hlediska obsahu lze cíle sportovního klubu rozdělit na tři skupiny (3):

- sportovní cíle,
- ekonomické cíle,
- sociální cíle.

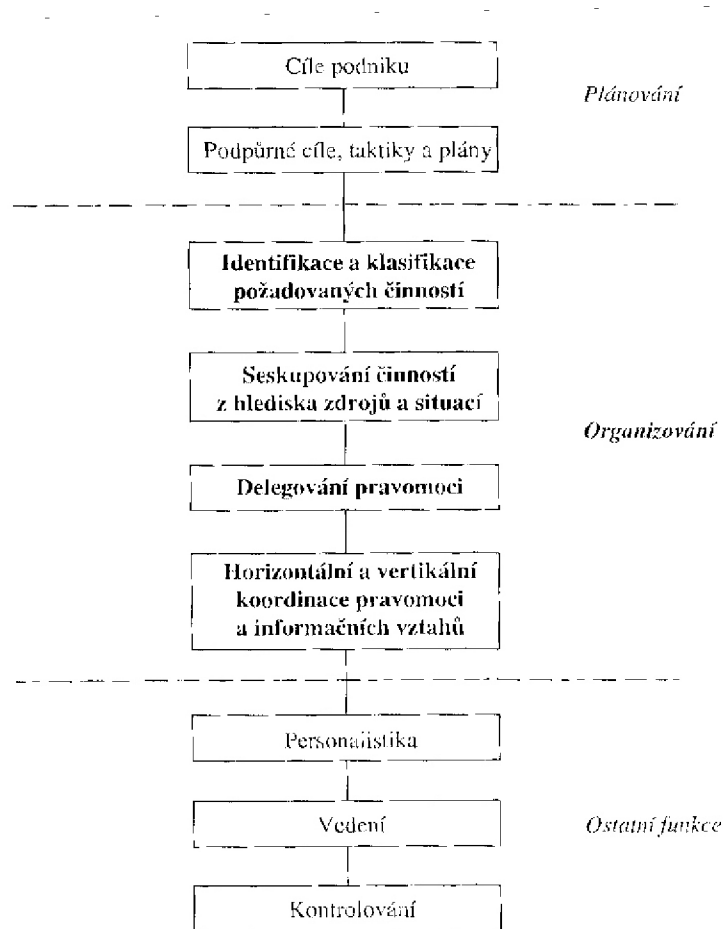
## 2.5. Organizování ve sportu

### 2.5.1. Organizování

*„Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Setkáváme se tu se dvěma pojmy: se strukturou procesů a strukturou vztahů.“ (7, s. 52)*

Strukturou procesů se rozumí cílevědomé úsilí manažerů, kteří vytváří způsoby, jak mají pracovníci vykonávat danou práci. Struktura vztahů zahrnuje relativně stabilní organizační strukturu, která představuje základnu pro fungování organizace. Organizační struktura dává zaměstnancům možnost, aby vykonávali organizovaně svoji práci. Organizační struktura umožňuje v organizaci odlišovat pozici manažerů a pracovníků, formulovat pravidla, postupy a delegovat pravomoci. (7)

Obrázek 5 - Proces organizování



Zdroj: (3, s. 59)

Výsledkem procesu organizování je tedy organizační struktura, která vyjadřuje formu sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování.

### 2.5.2. Organizování ve sportu

Význam organizování ve sportu roste s pronikáním tržní ekonomiky do oblasti sportu. Především obchodní společnosti ve sportu si uvědomují nedostatky v organizační struktuře, které stojí mnoho peněz a nepodporuje jejich plnění cílů a tím pádem klesá jejich prosperita. (16)

O nalézání řešení otázky organizování ve sportu svědčí například seminář fotbalových klubů s tematikou organizování konaný roku 1990 v Belgii. Cílem semináře bylo

seznámit vedení klubu s obecnými principy organizačních struktur sportovních klubů a vymezit organizační náplň manažerské funkce rozhodování. (3)

### **2.5.3. Organizace sportu v České republice (3)**

Prostředí sportu v České republice se skládá z velkého počtu organizací, které se rozdělují do tří sektorů.

#### **1. sektor – státní správa pro tělesnou výchovu a sport**

V oblasti státní správy je garantem pro tělesnou výchovu a sport Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Mezi jeho základní úkoly patří například vypracování návrhu koncepce státní politiky ve sportu, kterou schvaluje vláda ČR a zabezpečování finanční podpory sportu ze státního rozpočtu.

#### **2. sektor – spolková tělesná výchova a sport**

Tento sektor zahrnuje tělovýchovné jednoty a sportovní kluby, které jsou sdruženy v zastřešujících sportovních organizacích. Mezi zastřešující sportovní organizace patří Český svaz tělesné výchovy, Česká asociace sportu pro všechny, Česká obec sokolská, Český olympijský výbor a další. Dominují zde neziskové organizace vznikající za účelem provozování sportovní činnosti, kde zisk není prvotní kritériem.

#### **3. sektor – podnikatelský**

Podnikatelský sektor se skládá z podnikatelských zařízení v oblasti sportu. Sportovní zařízení nabízí veřejnosti sportovní služby za úplatu. Patří sem fitness centra, wellness centra, masérské služby, plavecké a lyžařské školy a další. Tento sektor také zahrnuje marketingové a sportovní reklamy pro sport, provozování sportovních arén a hal a dále sportovní kluby založené na bázi obchodní společnosti. Do podnikatelského sektoru se tedy řadí ziskové organizace ve sportu, kde hlavním cílem je zisk ze sportovní činnosti.

V prostředí tělesné výchovy a sportu působí ziskové i neziskové organizace. Hlavním znakem neziskových organizací, kterých je většina, je účel, ke kterému byla založena. Prioritně se tyto organizace zabývají potřebám členů. Ukazatel rentability a zisku, které jsou dominující v ziskových organizacích, jsou druhotné.

Neziskové organizace, které působí v oblasti sportu, můžeme rozčlenit do pěti základních skupin, které se dále dělí a charakterizují následovně.

### **1) Občanské sdružení**

Organizace lze dále rozdělit do následujících typů.

- a) Zastřešující sportovní asociace – znakem asociace je neomezený druh provozovaných sportů, v oblasti dotací mají přímý vztah k příslušnému orgánu státní správy. Může sdružovat více samostatných sportovních asociací. Jsou to např. Český svaz tělesné výchovy a sportu, Česká obec sokolská.
- b) Samostatná sportovní asociace – asociace se věnuje jednomu sportu nebo dané skupině sportů. Dotace čerpá prostřednictvím zastřešující sportovní asociace, ovšem má právní subjektivitu a ve vztahu ke sponzorům a zahraničním partnerům vystupuje jako samostatný subjekt. Příkladem lze uvést všechny sportovní svazy sdružené v Českém svazu tělesné výchovy a sportu.
- c) Sportovní klub, tělovýchovná jednota – sdružuje více sportů a má přímou vazbu na zastřešující sportovní organizace i samostatnou sportovní asociaci. Prostředky ze státního rozpočtu čerpá také prostřednictvím zastřešující asociace. Ve vztahu k veřejným rozpočtům vystupuje již jako samostatný subjekt. Sportovní klub mimo právní formu občanského sdružení může existovat i jako obchodní společnost.
- d) Sportovní oddíl nebo odbor – funguje v rámci sportovního klubu. Často má ekonomická omezení vázaná na mateřský klub a finanční prostředky jsou prostřednictvím něj čerpány. Nevystupuje jako samostatný subjekt, jeho činnost reguluje sportovní klub.

### **2) Rozpočtové nebo příspěvkové organizace**

Tyto organizace mohou být zřízeny orgánem státní správy nebo obcí. Jde hlavně o tzv. rezortní sportovní střediska, která zajišťují vrcholový sport.

### **3) Zájmové sdružení právnických osob**

Jejich účelem musí být činnost v oblasti tělesné výchovy a sportu.

### **4) Nadace a nadační fondy**

Tyto subjekty musí být zřízeny za účelem shromažďování prostředků určených k rozvoji sportu a tělesné výchovy.

## **5) Obecně prospěšné společnosti**

Obecně prospěšné společnosti musí poskytovat obecně prospěšné služby v oblasti tělesné výchovy a sportu.

## **2.6. Financování sportovního klubu**

Sport získává na svou činnost a rozvoj každým rokem nemalou částku ze státního rozpočtu. Během dubna roku 2009 byla zveřejněna analýza o financování sportu v České republice. V analýze se porovnávají státní výdaje v oblasti sportu v letech 1989 až 2008. Tento materiál poukazuje na sestupný trend ve státní podpoře sportu. Když Českou republiku srovnáme s ostatními zeměmi Evropské unie, patří naše republika mezi státy s nejmenší podporou sportu. (3)

Finanční prostředky státního rozpočtu jsou poskytovány prostřednictvím ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a také jsou poskytovány pomocí rozpočtu krajů a obcí. Důležité jsou také vlastní finanční prostředky občanských sdružení, do kterých patří například členské příspěvky a zisky z pořádání akcí. Do finančních prostředků občanských sdružení můžeme dále zařadit prostředky získané od sponzorů na základě smluvních vztahů. (16)

V České republice jsou dva typy subjektů, které čerpají příspěvky ze státního rozpočtu. První skupinou jsou státní orgány ministerstva obrany, vysokoškolská centra a zařízení státní reprezentace. Druhými jsou občanská sdružení. (16)

Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty jsou neziskové organizace a jejich finanční řízení prochází v průběhu daného období (nejčastěji kalendářního roku) určitými fázemi. První fáze zahrnuje finanční plánování, tedy vytvoření rozpočtů na základě plánu určitého období. Součástí první fáze je také plán na získání prostředků pro činnost. Po první etapě následuje období, kdy se organizace snaží získat prostředky a hospodařit s nimi. Po skončení druhé etapy nastává závěrečná fáze, ve které je třeba vyhodnotit celé období a na základě tohoto zhodnocení se celý proces opakuje. (16)

Nezisková organizace má za cíl získat finanční zdroje, které dostatečně pokryjí činnost související s posláním organizace. Může vytvářet finanční zdroje i ze své vlastní činnosti, ovšem nelze předpokládat, že tyto příjmy pokryjí veškeré výdaje. Organizace si tedy musí zajistit prostředky i jiným způsobem. (3)

Zdroji příjmů sportovního klubu mohou být (16):

- 1) finanční prostředky z veřejných rozpočtů (dotace, příjmy z rozpočtu města nebo obce),
- 2) finanční prostředky ze zdrojů Českého svazu tělesné výchovy a sportu,
- 3) příjmy z vybraných členských příspěvků, z prodeje vstupného, tržby z ediční činnosti a propagace,
- 4) příjmy plynoucí z odstupného, výchovného a hostování,
- 5) výdělečná činnost (pronájmy, nájemní smlouvy, prodej občerstvení, hostinské služby, prodej sportovních služeb, ad.),
- 6) sponzoring, sportovní reklama, fundraising, mecenášství,
- 7) zdroje z grantů Evropské unie,
- 8) bankovní úvěry.



### **3. Analýza problému a současné situace**

#### **3.1. Historie vysokoškolského sportu**

Za počátky vysokoškolského sportu lze považovat období kolem roku 1910, kdy byl zřízen lektorát tělesné výchovy a her u pražské Karlo-Ferdinandovy univerzity. Jeho lektorem byl Dr. František Smotlacha, který je považován za zakladatele a velkého přínosce pro vysokoškolský sport. Myšlenkou Smotlacha byla organizace tělocviku a sportu pro veškeré pražské studentstvo pod heslem „zdraví, síla, krása“. (19)

Roku 1914 členská základna čítala k jednomu tisíci sportovců. Vývoj vysokoškolského sportu byl však přerušen první světovou válkou, kdy byl František Smotlacha povolán na frontu. (20)

Po první světové válce se Smotlacha zasloužil o zřízení lektorátu tělesné výchovy na Českém vysokém učení technickém v Praze, který s Ústavem tělesné výchovy u Karlovy univerzity zajišťoval Vysokoškolský sport Praha. Univerzity v Brně, Bratislavě a dalších městech ČSR se inspirovaly činností vysokoškoláků v Praze a také vytvářely oddíly vysokoškolských sportovců. Postupem času se organizace na sebe napojovaly a pořádaly různá utkání, mítinky a další soutěže. Důležitým pro Vysokoškolský sport Praha je také rok 1930, kdy se Smotlachovi dostává uznání za jeho práci v podobě budovy Marathon, daru od Ministerstva školství a národní obrany. (19)

V Brně je rozvoj tělesné výchovy na vysokých školách spojen s Doc. RNDr. Františkem Vojtem, který je považován za propagátora a zakladatele vysokoškolského sportu na Moravě. Lektorát sportu byl tehdy zřízen na dvou školách, na Technice a na Vysoké škole zemědělské. Roku 1926 vznikl lektorát také na Masarykově univerzitě a České vysoké škole technické v Brně, jehož vedoucím byl již zmíněný František Vojta. V témže roce také vznikla organizace Vysokoškolský sport Brno. (20)

Období rozvoje v oblasti tělesné výchovy skončilo uzavřením vysokých škol za okupace v roce 1939. Sport studentstva se po druhé světové válce začal znovu vyvíjet až roku 1949. Vedení oddělení tělovýchovy a sportu na ministerstvu školství bylo svěřeno Vladimíru Pokornému, který na všech vysokých školách a samostatných fakultách vytvořil katedry tělesné výchovy. Definoval tělesnou výchovu jako dvě formy tělovýchovné práce - povinná tělesná výchova, která se zaměřuje na všestranný rozvoj, a dobrovolná tělesná výchova zabývající se zvyšováním úrovně a rekreací. Obě tyto formy jsou základem tělesné výchovy dodnes. (20)

Na popud kritického dopisu Jaroslava Šilhavého byla roku 1957 založena jednotná tělovýchovná organizace Československý svaz tělesné výchovy a začínají se organizovat různé turnaje a soutěže akademických mužstev. V roce 1961 byla na každé katedře tělovýchovného sportu vytvořena Vysokoškolská tělovýchovná jednota. Činnost jednoty byla zajištěna učiteli z kateder tělesné výchovy a financována ministerstvem školství. Důsledkem byly lepší podmínky pro využití materiálního, finančního a personálního fondu kateder tělesné výchovy u jednotlivých škol a fakult a také rozvoj výkonnosti sportovců. (19)

I přes nedůvěřivost státních orgánů se vysokoškolský sport úspěšně dále rozvíjel. Od roku 1956/57 se konají Sportovní přebory vysokých škol, které vyřešily vztah mezi nepovinnou a dobrovolnou tělesnou výchovou na vysokých školách. Díky podpoře ze strany Ministerstva školství se vysokoškolský sport úspěšně rozvíjel. Roku 1985 bylo dosaženo vysokého zapojení studentů do soutěží i každodenní činnosti. Dá se konstatovat, že vysokoškolský sport naplnil optimální míry rozvoje sportu na vysokých školách. (20)

Výrazné změny přinesl listopad roku 1989, kdy vysoké školy zavedly nové systémy řízení a hospodaření. Katedry tělesné výchovy ztrácí zažité jistoty existence a financování. V lednu roku 1990 bylo svoláno předsednictvo, které připravilo základní strategii činnosti vysokoškolského sportu, která navazuje na prvotní myšlenku Dr. Františka Smotlachy. Vysokoškolská tělovýchova a sport od tohoto historického

mezníku vystupuje jako samostatný celek v těsném spojení s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. (20)

Cíl dnešního českého vysokoškolského sportu je pečovat o tělovýchovu a sport na vysokých školách a mít pestré tělovýchovné a sportovní vyžití v celé akademické obci. Základní strategie vychází ze spojení zájmové tělovýchovy a výuky, sportu pro všechny a výkonnostního sportu. (20)

### **3.2. Makroprostředí**

Do okruhu faktorů vnějšího prostředí vysokoškolského sportu patří zejména hospodářský a politický vývoj, legislativní procesy a změny, demografický vývoj obyvatelstva a postavení sportu v ČR.

K významné změně, která souvisí s politickým vývojem státu, patří rok 1989, kdy se na všech vysokých školách změnil studijní plán. U vysokých škol došlo také ke změně povinné tělesné výchovy na zcela nepovinnou nebo na povinnost účastnit se jí pouze několik semestrů.

Hlavní sílu působící v odvětví vysokoškolského sportu tvoří studenti vysokých škol, kteří představují největší podíl zákazníků pro vysokoškolské sportovní kluby. Vývoj počtu studentů od doby devadesátých let významně vzrostl. S přibývajícími studenty roste i zájem o vysokoškolský sport. Ovšem počet členů vysokoškolských sportovních klubů v posledních letech klesá. Příčinou je menší zájem o organizování vysokoškolských sportovců ze strany studentů.

Hospodářský a politický vývoj ČR má vliv na příliv financí ze státního rozpočtu. Řadí se sem výdaje státního rozpočtu na sportovní a tělovýchovné činnosti a dotace. Zastřešující finance byly donedávna tvořeny výdaji z vlády a odvodů z loterií. V současné době dochází k trvalému poklesu. Tento trend byl umocněn financováním víceúčelové arény v Praze a následnou insolvenčí loterijní společnosti. Významným mezníkem byl proto rok 2009, kdy loterijní společnost začala krachovat a přestala sportovním klubům finance poskytovat. Na jaře roku 2011 šla tato sázková kancelář do

konkursu. Částka, kterou společnost poskytovala, nebyla nevýznamná a její krach rozpočet sportu notně zasáhl.

Dalším důležitým faktorem je postavení sportu v ČR a s tím související sociální faktory obyvatelstva. Zdravý životní styl je často diskutovaným tématem a sport k němu neodmyslitelně patří. V posledních letech proto roste zájem o profesionální přístup a kvalitní vedení sportovních aktivit. Následkem tohoto trendu je rostoucí počet zařízení a institucí, které sportovní služby nabízí.

### **3.3. Česká asociace univerzitního sportu**

Česká asociace univerzitního sportu souvisí s vnějším prostředím vysokoškolských sportovních klubů, protože na ně má vliv a kluby jsou jí ovlivňovány.

Řadí se mezi multisportovní asociace a sdružuje 44 vysokoškolských sportovních klubů a tělovýchovných jednot. Posláním a hlavním cílem této organizace je zajišťovat a vytvářet optimální podmínky pro sportovní a pohybové aktivity ve vysokoškolských sportovních klubech a tělovýchovných jednotách na vysokých školách. Ve spolupráci s katedrami a ústavu tělesné výchovy a sportu na vysokých školách organizuje každoročně tradiční přebory vysokých škol. (20)

Nejvyšším orgánem je Rada ČAUS. Výkonným a řídicím orgánem mezi zasedáními Rady je sedmičlenný výkonný výbor. (19)

Zdroje příjmů ČAUS tvoří dotace ze zdrojů MŠMT ČR, grant MŠMT ČR „Sport a škola“ a finanční prostředky z ČSTV. Dalšími zdroji příjmů jsou dotace na tělovýchovnou činnost z jiných státních zdrojů, občanských sdružení, nadací, sponzorů a darů.

Následující tabulka ukazuje výši příjmů ČAUS za období od roku 2000 do roku 2011. Uvedené příjmy jsou rozděleny na příjmy ČAUS z ČSTV a MŠMT ČR. Z grantu MŠMT ČR „Sport a škola“ jsou finance rozděleny na pořádání Českých akademických her a na činnost oddílů. Další finanční prostředky, které plynou z MŠMT ČR, jsou

čerpány na reprezentaci akademických sportovců na světových univerziádách a akademických mistrovství světa. Tyto prostředky kolísají podle účasti českých akademických sportovců na světových univerziádách v daném roce.

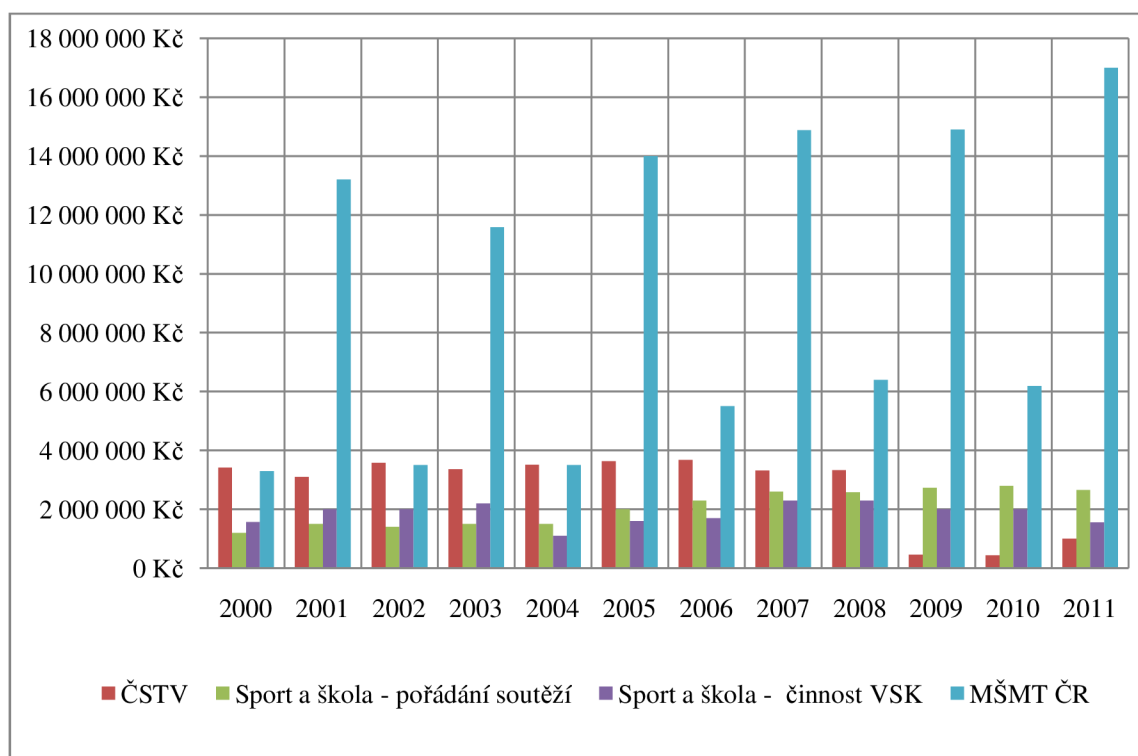
Tabulka 1- výše příjmů ČAUS v letech 2000 - 2011

Rok	Výše finančních prostředků (Kč) (zdroj ČSTV)	Výše finančních prostředků (Kč)(zdroj MŠMT ČR z grantu „Sport a škola“)		Výše finančních prostředků (Kč) (zdroj MŠMTČR)	Celkem
		Na pořádání univerzit. soutěží	Na činnost VSK		
2000	3 412 700 Kč	1 200 000 Kč	1 570 000 Kč	3 300 000 Kč	9 482 700 Kč
2001	3 102 500 Kč	1 500 000 Kč	2 000 000 Kč	13 207 385 Kč	19 809 885 Kč
2002	3 575 700 Kč	1 400 000 Kč	2 000 000 Kč	3 500 000 Kč	10 475 700 Kč
2003	3 362 400 Kč	1 500 000 Kč	2 200 000 Kč	11 584 000 Kč	18 646 400 Kč
2004	3 509 100 Kč	1 500 000 Kč	1 100 000 Kč	3 500 000 Kč	9 609 100 Kč
2005	3 632 400 Kč	2 000 000 Kč	1 600 000 Kč	14 000 000 Kč	21 232 400 Kč
2006	3 673 800 Kč	2 300 000 Kč	1 700 000 Kč	5 500 000 Kč	13 173 800 Kč
2007	3 322 200 Kč	2 600 000 Kč	2 300 000 Kč	14 875 000 Kč	23 097 200 Kč
2008	3 332 000 Kč	2 575 000 Kč	2 300 000 Kč	6 400 000 Kč	14 607 000 Kč
2009	459 100 Kč	2 732 000 Kč	2 000 000 Kč	14 900 000 Kč	20 091 100 Kč
2010	432 500 Kč	2 800 000 Kč	2 000 000 Kč	6 192 000 Kč	11 424 500 Kč
2011	1 000 000 Kč	2 650 000 Kč	1 550 000 Kč	17 000 000 Kč	22 200 000 Kč

Zdroj: Mgr. Ladislav Vladyka, sekretář ČAUS

Za zmínku stojí výrazný propad výše finančních prostředků v roce 2009 od ČSTV, který je způsoben krachující loterijní společností (viz kapitola o makroprostředí). Důležitým je také rok 2011, kdy díru v rozpočtu doplnilo Ministerstvo financí ČR.

Graf 1 - finanční prostředky



Zdroj: vlastní práce

Graf názorně ukazuje příliv finančních prostředků do vysokoškolského sportu. Velké výkyvy spojené s účastí univerzitních sportovců na světových univerziádách výši rozpočtu velmi ovlivňují. Další do očí bijící fakt je skoro neviditelný ukazatel příjmů od ČSTV v roce 2010 a 2011, jehož příčinou je krachující loterijní společnost.

Dalším důležitým ukazatelem je vývoj počtu členské základny. Počet členů od roku 2001 do roku 2004 kolísal mezi 26 800 a 29 000 registrovaných členů. Od roku 2005 rostl zaregistrovaný počet členů, ale v roce 2010 se snížil a snižuje se i nadále. Počet organizovaných studentů VŠ od roku 2004 neustále klesá, v roce 2004 sportovalo ve VSK asi 54,5 %, zatímco roku 2010 je to necelých 48 %.

**Tabulka 2 - počet členů, studentů a VSK**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Počet členů celkem</b>	26874	28346	26750	29295	29230	29364	29185	29643	29648	27885	26689
<b>Počet VŠ studentů</b>	15809	16804	14939	15980	15709	15422	14394	14204	14142	13350	
<b>% VŠ studentů</b>	58,8	59,3	55,8	54,5	53,7	52,5	49,3	47,9	47,7	47,9	
<b>Počet VSK/VŠTJ</b>	39	41	41	43	42	42	44	43	44	46	46

Zdroj: Mgr. Ladislav Vladyka, sekretář ČAUS

Členství ve VSK lze rozdělit na tři kategorie. Do první skupiny patří registrovaní vrcholoví sportovci, do druhé sportovci účastníci se národních a regionálních soutěží a poslední kategorii tvoří amatérští sportovci.

### **3.4. Dotazníkový výzkum**

Jako podklad pro dotazník mi posloužila disertační práce týkající se strategického managementu sportovního klubu. V této disertační práci byl sestaven a vyhodnocen dotazník pro předsedy vysokoškolských sportovních klubů na Moravě. Otázky dotazníku z disertační práce byly pozměněny tak, aby se hodily k mému tématu bakalářské práce, a také abych některé výsledky vzhledem k časovému rozdílu provádění výzkumu mohla vzájemně porovnat.

Cílem dotazníkového výzkumu bylo získat základní informace o vysokoškolských sportovních klubech. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, které se týkaly zejména členské základny a finančních zdrojů sportovního klubu.

Sestavený dotazník byl rozeslán mezi předsedy vysokoškolských sportovních klubů na Moravě společně s průvodním dopisem, který obsahoval, kdo dotazník rozesílá a jaký je důvod tohoto šetření. Dotazovaných předsedů bylo jedenáct. Přesto, že byli někteří předsedové osloveni několikrát, vrácených dotazníků bylo celkem osm.

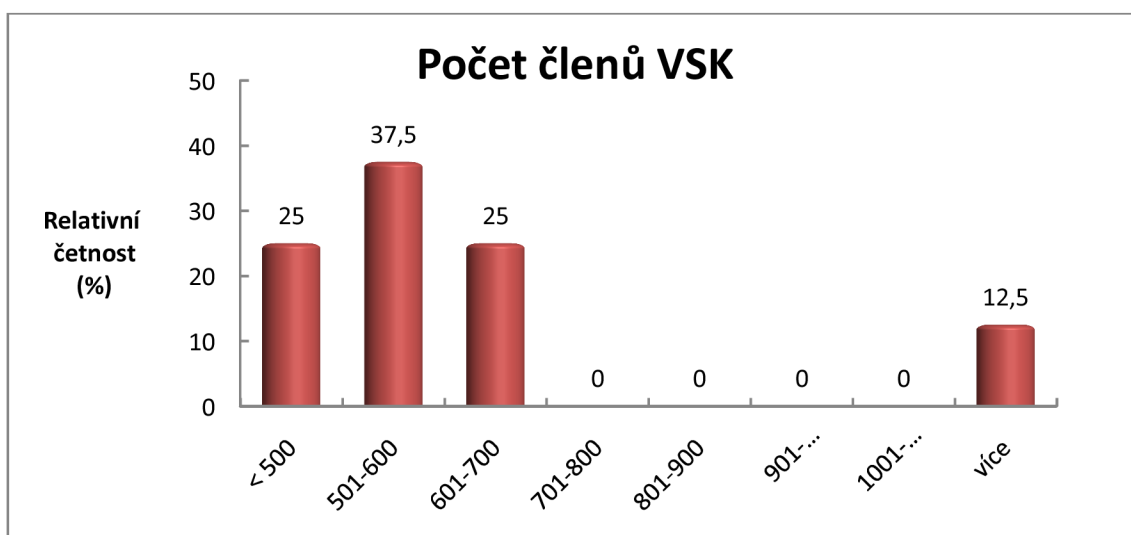
### 3.4.1. Výsledky dotazníkového výzkumu

Prezentace výsledků a data zjištěná z dotazníku jsou popsána v této kapitole, která obsahuje všechny otázky a popsané odpovědi. Otázky se týkaly počtu členů a struktury členské základny, cílů klubu, financování klubu, kdo jsou zaměstnanci klubu a také spolupráce s mateřskou univerzitou. Pro názornost uvádím u většiny odpovědí grafy.

#### Otázka č. 1: „Jaký je počet členů Vašeho VSK (VŠTJ,SK)?“

Na první otázku odpovědělo 25 % respondentů, že členů v jejich VSK je méně než 500. Stejné procento klubů uvedlo také počet členů v rozmezí 601 – 700. Nejčetnější odpovědí s 37,5 % byl počet členů mezi 501 až 600. 12,5 % respondentů odpovědělo na tuto otázku, že mají členů více než 1101.

Graf 2- počet členů ve VSK



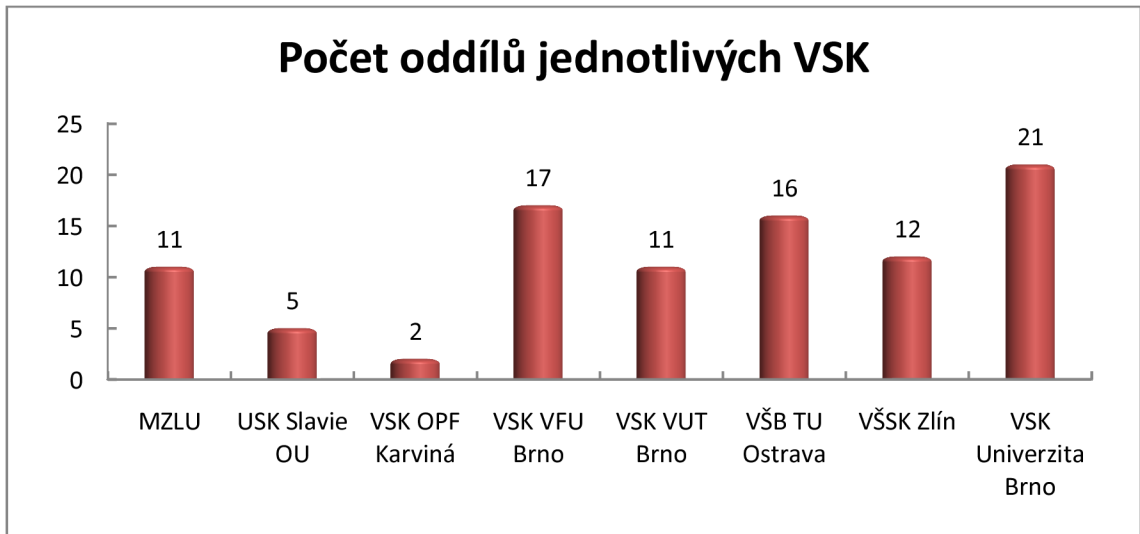
Zdroj: vlastní práce

#### Otázka č. 2: „Jaký je počet oddílů Vašeho VSK (VŠTJ, SK)?“

Na tuto otázku odpověděli předsedové následovně. Nejvíce oddílů uvedly kluby VSK Univerzita Brno - 21, klub VSK VFU Brno - 17 a VŠB TU Ostrava – 16. Více než deset oddílů mají ještě VŠSK Zlín - 12 oddílů, dále pak MZLU a VSK VUT Brno - 11. USK Slavie ostravská univerzita uvedla 5 oddílů a VSK OPF Karviná 2 oddíly.



Graf 3 - počet oddílů jednotlivých VSK

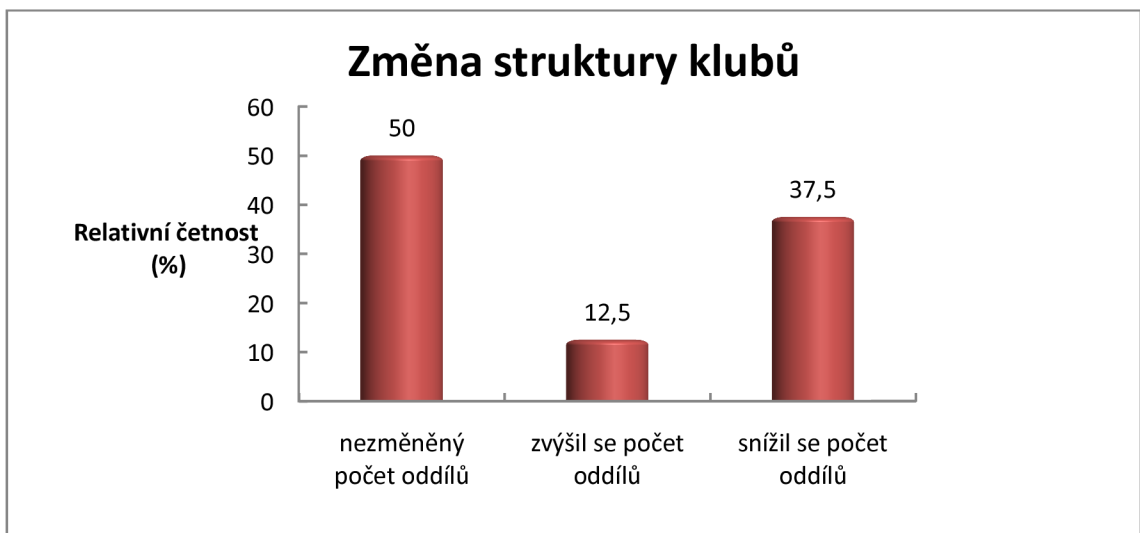


Zdroj: vlastní práce

**Otázka č. 3:** „Změnila se struktura Vašeho VSK (VŠTJ, SK) v posledních pěti letech?“

Na další otázku týkající se změny struktury klubů odpověděla polovina respondentů, že se jejich počet oddílů v posledních letech nezměnil. Tři dotazované kluby uvedly, že se jejich počet oddílů snížil. Pouze u jednoho klubu se počet oddílů zvýšil.

Graf 4 - změna struktury klubů

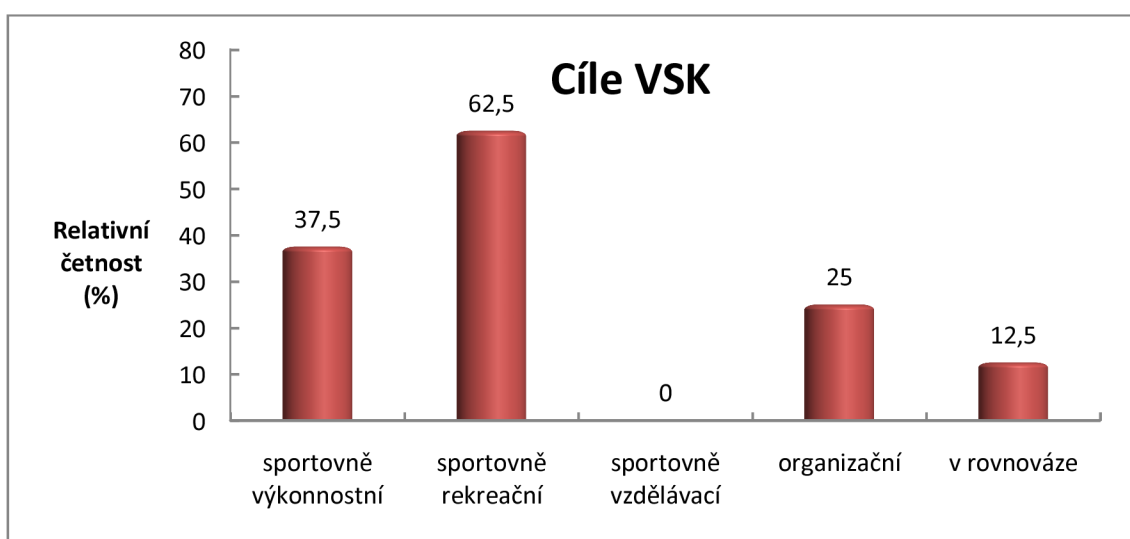


Zdroj: vlastní práce

**Otázka č. 4: „Jaké převažují cíle Vašeho VSK (VŠTJ, SK)?“**

U této otázky mohli respondenti volit mezi čtyřmi možnostmi – sportovně výkonnostní, sportovně rekreační, sportovně vzdělávací, organizační a rovnovážné rozložení. Bylo možné zvolit i více možností. Nečetnější odpovědí bylo s 62,5 % sportovně rekreační zaměření. Dalším v pořadí bylo zaměření sportovně výkonnostní – 37,5 %. Organizační zaměření uvedlo celkem 25 % klubů. 12,5 % klubů má své cíle v rovnováze. Ani u jedné odpovědi se nevyskytlo sportovně vzdělávací zaměření.

Graf 5 - cíle VSK



Zdroj: vlastní práce

**Otázka č. 5: „Do jakého sektoru patří Vaše VSK (VŠTJ, SK)?“**

U páté otázky bylo na výběr ze dvou odpovědí. Všechny VSK zaškrtnuly první odpověď, a sice že jejich VSK patří do sektoru spolková tělesná výchova a sport. Žádný dotazovaný vysokoškolský klub nepatří do podnikatelského sektoru.

**Otázka č. 6: „Pokud je Vaše VSK (VŠTJ, SK) nezisková organizace založená podle zákona č. 83/1990 Sb. jako občanské sdružení, můžete uvést, jak využíváte finanční přebytek hospodaření?“**

Pět respondentů odpovědělo, že žádný finanční přebytek hospodaření nemají. U tří zbývajících klubů byly odpovědi rozdílné. USK Slavie OU uvedla, že přebytek hospodaření převádí do dalšího roku, zatímco VSK VFU Brno a VŠSK Zlín finance použijí na sportovní činnost členů a studentů a nákup sportovního materiálu.

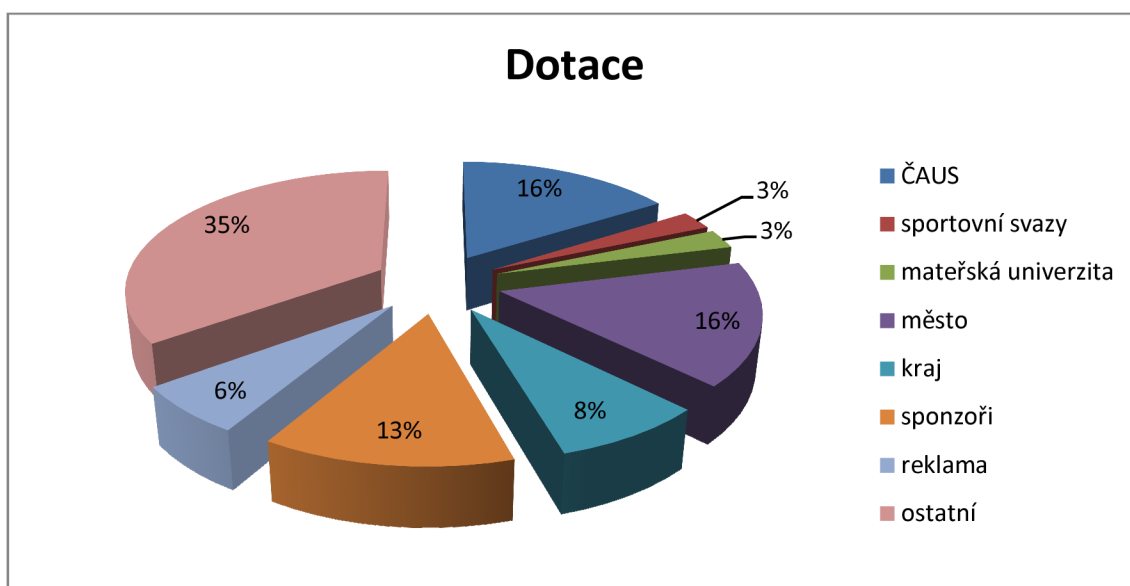
**Otázka č. 7: „Je součástí Vašeho VSK (VŠTJ, SK) obchodní společnost?“**

Všichni respondenti odpověděli na tuto otázku záporně. Obchodní společnost není součástí žádného z dotazovaných klubů.

**Otázka č. 8: „Jaké jsou zdroje Vašich finančních prostředků v procentuálním vyjádření?“**

Odpovědi na osmou otázku byly velmi různé. Všechny VSK dostávají dotace od ČAUS, průměrná výše je 16 %. Ovšem skutečná výše těchto dotací tvoří 4 až 30 % z celkových finančních prostředků klubu. Od sportovních svazů dostávají dotace pouze dva kluby, a to shodně 10 %. V celkovém průměru to činí pouhé 3 %. Dalším bodem byly prostředky od mateřské univerzity, kde celkem šest klubů uvedlo, že dotace jsou nulové, jeden klub má finanční prostředky ve výši asi 0,5 % a klub USK Slavie OU čítá v celkovém rozpočtu 20 % příjmů od školy. Dotace města dostává polovina tedy čtyři dotazované kluby v průměrné výši 16 % a od kraje tři kluby v průměrné výši 8 %. Tři kluby nemají žádné sponzory. U ostatních klubů se čísla od sponzorů velmi různí a procentuálně se pohybují od 5 až do 40 % z celkových zdrojů finančních prostředků. Celková výše tak v průměru činí asi 13 %. Z reklamy mají příjem jen tři kluby a v průměru to dělá asi 6 %. Průměrná výše ostatních finančních prostředků byla asi 35 %, sem můžeme zařadit např. oddílové příspěvky a finanční dary.

Graf 6 - finanční prostředky v procentuálním vyjádření



Zdroj: vlastní práce

**Otázka č. 9:** „*Máte dostatek finančních zdrojů pro provozování sportovních aktivit v rámci VSK (VŠTJ, SK)?*“

Pouhé dva kluby odpověděly, že mají dostatek finančních zdrojů, byly to kluby VŠSK Zlín a VSK VFU Brno.

**Otázka č. 10:** „*Jaká je výše členských a oddílových příspěvků?*“

Členské příspěvky se pohybují od 0 Kč do 350 Kč za rok.

Oddílových příspěvků se pohybovali v rozmezí od 0 Kč do 3000 Kč.

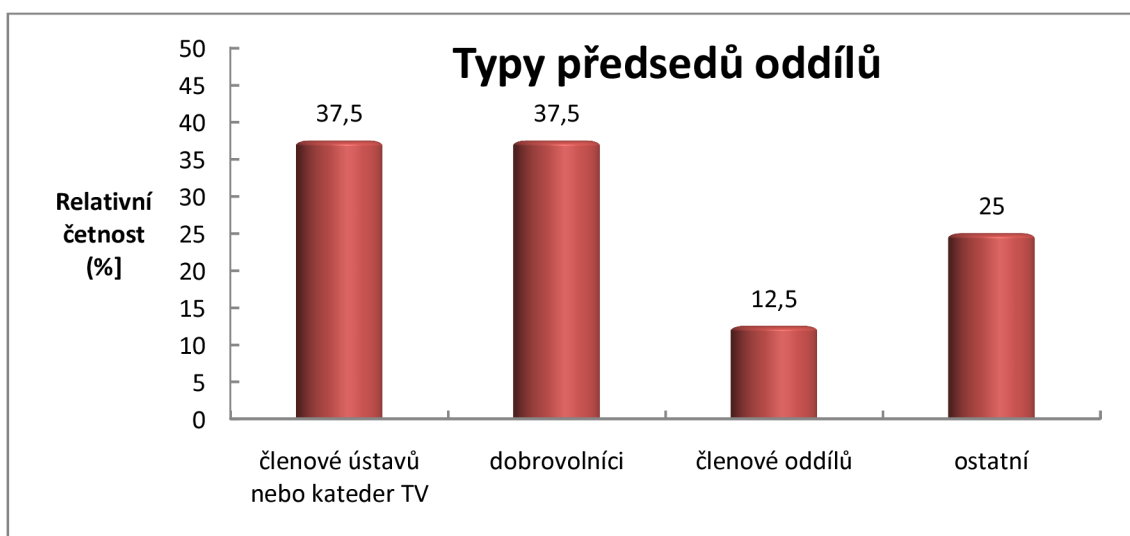
**Otázka č. 11:** „*Máte placené zaměstnance?*“

Všechny kluby až na jeden placené zaměstnance nemají. VSK Univerzita Brno uvedla, že má jednoho placeného zaměstnance.

**Otázka č. 12:** „*Kdo zastává ve Vašem VSK (VŠTJ, SK) místa předsedů jednotlivých oddílů?*“

I zde bylo možno označit více možností. Předsedy oddílů tvoří shodně s 37,5 % členové ústavů či kateder TV a dobrovolníci. Členové oddílů tyto pozice zastávají z 12,5 %. 25 % klubů uvedlo, že místo zastává někdo jiný.

Graf 7 - typy předsedů oddílů



Zdroj: vlastní práce

**Otázka č. 13:** „*Jsou zapojeni asistenti ústavu či katedry TV do činnosti a vedení VSK (VŠTJ, SK)?*“

U této otázky uvedli dva kluby, že do činnosti a vedení nejsou zapojeni asistenti ústavů a kateder TV, ve zbývajících ano.

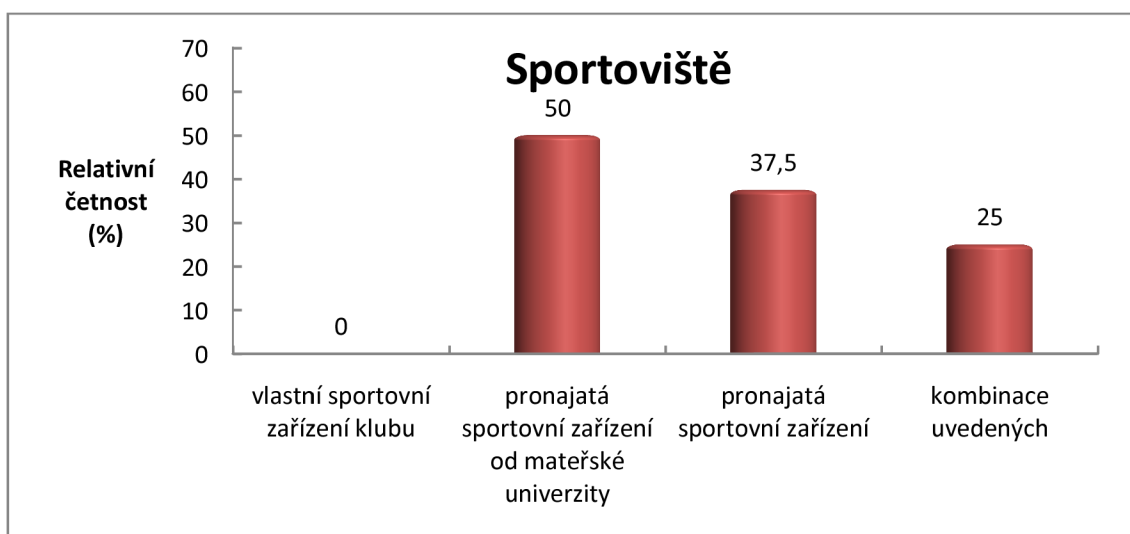
**Otázka č. 14:** „*Je součástí jejich úvazku některá z následujících činností ve VSK (VŠTJ, SK)?*“

Zde bylo možné zvolit i více odpovědí najednou. Varianty byly následující – trenérská, metodická, organizační, jiná a žádná činnost. Šest klubů uvedlo, že žádná z uvedených činností není součástí úvazku asistentů ústavu či katedry. Jeden klub uvedl, že součástí jejich úvazku je trenérská a organizační činnost, a další klub uvedl trenérskou, metodickou i organizační činnost.

**Otázka č. 15:** „*V jakých zařízeních Vaši členové sportují?*“

U této otázky si mohli předsedové vybrat ze čtyř možností a to vlastní zařízení, pronajatá zařízení od mateřské univerzity, pronajatá zařízení, vlastní zařízení a kombinace uvedených. Polovina klubů uvedla, že mají sportovní zařízení pronajatá od mateřské univerzity. 37,5 % uvedlo, že mají pronajatá sportovní zařízení od někoho jiného. Čtvrtina klubů uvedla kombinaci všech uvedených možností.

Graf 8 - využívaná sportoviště

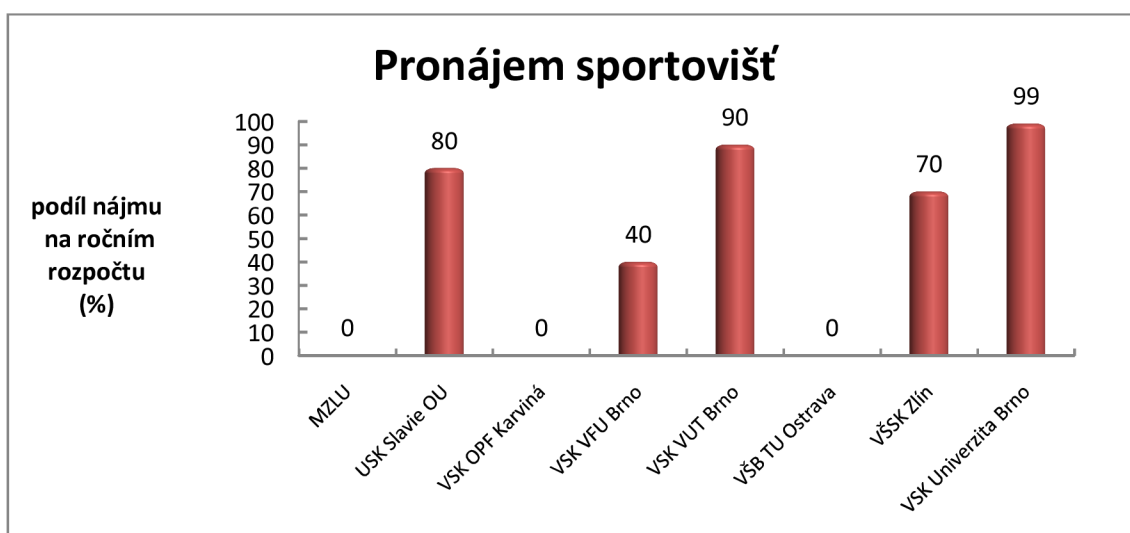


Zdroj: vlastní práce

**Otázka č. 16:** „*Pokud si sportoviště pronajímáte, jak velkou finanční částku tento pronájem představuje ve Vašem ročním rozpočtu (v %)?*“

Pět klubů uvedlo v odpovědi této otázky procentuální vyčíslení. Částka se pohybovala od 40 % u VSK VFU Brno až do 99 % u VSK Univerzita Brno.

Graf 9 - finanční částka pronájmu sportoviště



Zdroj: vlastní práce

### **Otázka č. 17: „Jaká je úroveň spolupráce s mateřskou univerzitou?“**

U poslední otázky mohli respondenti zvolit jednu ze čtyř nabízených odpovědí a to velmi dobrá, dobrá, špatná a nespolupracujeme. Jeden klub na otázku neodpověděl. Pouze jeden klub zaškrtl odpověď velmi dobrá, u čtyř klubů byla odpovědí dobrá spolupráce, jeden klub uvedl špatnou spolupráci a poslední klub uvedl, že s univerzitou nespolupracuje vůbec.

#### **3.4.2. Srovnání dotazníkového výzkumu**

Dotazníkový výzkum pro předsedy VSK na Moravě mohu porovnat s dotazníkem, který byl rozeslán před asi 6 lety a týkal se stejných okruhů otázek jako dotazníkové šetření v této práci.

#### **Členská základna**

Z výsledku je patrné, že oproti roku 2006, neustále klesá počet členů VSK. Zatímco před šesti lety uvedlo více než 25 % respondentů, že jejich členská základna má 701 – 800 členů, letos v této kategorii nenalezneme ani jednoho respondenta.

Klesající počet členů má za následek také snižování počtu oddílů. Nejmarkantněji to lze vidět na příkladu VSK VUT Brno, kde počet oddílů spadl z 32 na 11.

#### **Cíle klubu**

Odpovědi na otázku týkající se cílů klubu se příliš nezměnily. Stejně jako před šesti lety žádný klub není zaměřen na sportovně vzdělávací cíle. Sportovně výkonnostní, rekreační a organizační cíle vzrostly na úkor rovnovážných.

#### **Hospodaření klubu**

Většina klubů uvedla, že nemá dostatek finančních prostředků. I proto velmi málo vysokoškolských klubů hospodaří s finančním přebytkem. Pokud nějaký přebytek vznikne, je využit na nákup sportovního materiálu a sportovní činnost. Ve srovnání s předchozími lety se v tomto ohledu nic nezměnilo.

V žádném VSK dosud nevznikla obchodní společnost. Ani zde tedy nedošlo k žádné změně.

### **Zdroje finančních prostředků**

Průměrná výše dotací od ČAUS se zvedla z 11 na 16 %. Zvýšil se také procentuální minimální a maximální podíl u jednotlivých klubů. V roce 2006 se dotace pohybovala od 2 do 20 %, zatímco dnes se pohybuje od 4 do 30 %.

Sportovní svazy nyní poskytují finančních prostředků méně než v minulosti. Před šesti lety dva kluby nedostávaly žádné dotace, v dnešní době pouhé dva kluby dotace od sportovních svazů dostávají.

Menší tok finančních prostředků přichází také od mateřské univerzity. V minulých letech byla průměrná hodnota 10 %, aktuální průměr je u 3 %.

Dotace od orgánů města poklesly z 24 na 16 %, dotace od kraje ovšem mírně vzrostly a to ze 4 na 8 %.

Finanční prostředky od sponzorů se vůbec nezměnily a průměrně zůstaly na 20 %.

Ostatní finanční prostředky, do kterých spadají např. oddílové příspěvky a finanční dary, oproti minulým rokům vzrostly. V minulosti se pohybovaly okolo 23 %, dnes je to 35 %.

### **Členské a oddílové příspěvky**

Výše členských příspěvků se ve srovnání s předchozími lety téměř nezměnili a pohybují se v rozmezí 30 až 400 Kč. Oddílové příspěvky se stále velmi různí, ovšem zatímco před šesti lety se pohybovaly od 0 do 1000 Kč, v dnešní době jsou od 0 do 3000 Kč. Tento trend je pochopitelný, vezmeme-li v úvahu zvyšující se ceny a také všechny výše zmíněné výpadky v rozpočtu (menší dotace od obcí, mateřské univerzity, sportovních svazů, atd.)



### **Pronájem sportovišť**

Odhlédneme-li od klubů, které mají sportoviště pronajaté zdarma od mateřské univerzity, zjistíme, že výdaje spojené s pronájmem u ostatních VSK rostou a pohybují se v rozmezí 40 až 99 % ve srovnání s rokem 2006, kdy to bylo 28 až 80 %.

### **Spolupráce s mateřskou univerzitou**

Úroveň spolupráce s mateřskou univerzitou se rapidně zhoršila. Zatímco v minulých letech uvedlo 64 % velmi dobrou spolupráci, dnes je to pouhých 30 %.

## 4. Vlastní návrh řešení

### 4.1. SWOT analýza

Poznatky a informace získané z dotazníkového výzkumu a konzultací mi poslouží jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy. Tuto analýzu využiji k formulaci strategie, kterou by se měl vysokoškolský sportovní klub ubírat.

Tabulka 3 - SWOT matice

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ ANALÝZA	ČAUS stabilita existence dlouholetá tradice výše členských příspěvků České akademické hry	neuspokojivá finanční situace prezentace mezi studenty nedostatečná agitace klesající počet členů a oddílů
VNĚJŠÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI  stejná věková kategorie zákazníků velký počet VŠ studentů trend zdravého životního stylu podpora ze strany města/kraje/státu	HROZBY  závislost na finančních prostředcích spolupráce s mateřskou univerzitou konkurence nezájem studentů a médií

Zdroj: vlastní práce

Vysokoškolské sportovní kluby by měly stavět na svých silných stránkách. Ty představuje v první řadě existence ČAUS, která celý vysokoškolský sport zaštiťuje. Tato asociace je pro sport na vysokých školách velmi důležitá. Díky ní má vysokoškolský sport dlouhodobou tradici. Pořádané univerziády, které také spadají do kompetencí ČAUS, mají dlouholeté trvání a prestiž. Pro studenty je výhodné stát se členem VSK i kvůli nízkým členským příspěvkům a možnosti sportovat v místě svého studia a to i jako registrovaný hráč.

Mezi největší slabiny univerzitního sportu podle mého názoru patří financování. Ne málo klubů nemá dostatek financí a všechny jsou závislé na dotacích. Další slabou

stránkou je nedostatečná prezentace mezi studenty a agitace klubů, díky čemuž klesá počet členů i oddílů. Proto by bylo dobré, aby se VSK primárně zaměřilo na nábor nových členů a zatraktivnilo členství pro studenty.

Jako největší příležitost vidím vysoký počet vysokoškolských studentů, kteří pro kluby představují zákazníky. Další důležitou věcí je rostoucí zájem o zdravý životní styl, se kterým sport hodně souvisí. Díky stále většímu výskytu civilizačních onemocnění se lidé stále více zajímají o sport a pohyb jako takový, který působí jako prevence proti těmto neduhům. Je důležité, že vysokoškolský sport má podporu ze strany státu, kraje a města.

Hlavní hrozbu vidím v závislosti na finančních prostředcích. Většina klubů je odkázaná zejména na dotace a dary od sponzorů. Dalším ohrožením je pro VSK špatná nebo žádná spolupráce s mateřskou univerzitou. S tím je totiž spojený nezájem studentů o vysokoškolský sport a velké výdaje za pronájem sportovišť od jiných vlastníků. Další hrozbou je konkurence jiných sportovních klubů a komerčních zařízení, které poskytují mnohdy lákavé nabídky jak po finanční tak zážitkové stránce (dobrý marketing). Ohrožením je také nezájem médií o světové univerziády, které by mohly být pro studenty velkým lákadlem.

## **4.2. Financování VSK**

Největší slabinou je dle SWOT analýzy velmi omezený rozpočet a ubývajícím počet členů VSK.

Financování vysokoškolského sportovního klubu je velmi složitou a komplexní záležitostí. Skládá se ze spousty dílčích částí a je proto velmi těžké hledat příležitosti k jeho zlepšení.

U každého VSK jsou zdroje financí velmi rozdílné. U některých klubů tvoří většinu zdrojů finančních prostředků reklama, zatímco u jiného klubu dotace města či ČAUS. Nemálo záleží také na vztahu s mateřskou univerzitou.

Aby se zamezilo neustálému úbytku členů, bylo by dobré ze strany klubů učinit několik kroků. Je důležité, aby univerzita tyto kluby dostatečně prezentovala a propagovala, aby studenti měli zájem a motivaci do vysokoškolských klubů vstupovat.

Vzhledem k provedené analýze je možné doporučit následující postupy. Jednotlivé VSK by měly zlepšit propagaci a prezentaci a pořádat různé akce, které je zviditelní a tímto také začnou spolupracovat s ostatními kluby. Jiným návrhem je nalezení další možnosti financování jejich klubů, kupříkladu rozšířením sponzorů. Nezbytné je také vytvořit strategii pro získání nových členů.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo porovnat způsoby a možnosti financování vybraných vysokoškolských sportovních klubů. Práce je rozdělena na několik částí.

V části teoretická východiska byl popsán management sportu, sportovní produkt a jeho specifické vlastnosti, organizování ve sportu a dále jak může být sport financován.

Druhou částí práce je analýza současného stavu a situace. Obsahuje v první řadě stručnou historii vysokoškolského sportu a dále se zabývá analýzou vnějšího prostředí, která jej velmi ovlivňuje. Dalším bodem je popsání České asociace univerzitního sportu, která vysokoškolské sportovní kluby sdružuje. Důležitou součástí je dotazníkový výzkum, který je zde zpracován a vyhodnocen. Díky exitujícímu šetření z roku 2006 bylo možné také porovnat současný stav se stavem před šesti lety.

Poslední část je věnována vlastnímu návrhu řešení, kde je vypracována SWOT analýza. Tato analýza se stala podkladem pro návrh některých možných řešení problémů klubu. Tato část je dále věnována financování vysokoškolského sportovního klubu, které shrnuje informace získané z druhé části práce a SWOT analýzy.

## Seznam použité literatury

- (1) SMOTLACHA, F. in BĚLOHLÁVEK, J., a kol. *100 let českého vysokoškolského sportu*. 1 vydání. Praha: Olympia pro Českou asociaci univerzitního sportu, 2010. 229 s. ISBN 978-80-7376-248-3.
- (2) KALMAN, M., HAMŘÍK, Z., PAVELKA, J. *Podpora pohybové aktivity pro odbornou veřejnost*. Olomouc, 2009. 172 s. ISBN 978-80-254-5965-2.
- (3) ČÁSLAVOVÁ, Věra. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- (4) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- (5) CHUNG, K. H. in ČÁSLAVOVÁ, Věra. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- (6) ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 978-80-247-0495-1.
- (7) VEBER, J., a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- (8) VOSYKA, M. *Zákon o podpoře sportu*. [online]. 2001-06-30 [cit. 2012-03-15]. Dostupný z: <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>.
- (9) POŠVÁŘ Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU, 2002. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
- (10) DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management - integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-740-0003-4.
- (11) BĚLOHLÁVEK, F., KOSTĀN, P., ŠULER, O. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- (12) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (13) STŘELEČ, J. *Porterův model pěti konkurenčních sil*. [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

- (14) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (15) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- (16) DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2002. 118 s. ISBN 80-248-0130-2.
- (17) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.
- (18) KLIMÁNKOVÁ, G. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz*. [online]. 2009-02-26 [cit. 2012-03-15]. Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>.
- (19) BĚLOHLÁVEK, J., a kol. *100 let českého vysokoškolského sportu*. 1 vydání. Praha: Olympia pro Českou asociaci univerzitního sportu, 2010. 229 s. ISBN 978-80-7376-248-3.
- (20) ČAUS. [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupný z: <http://www.caus.cz/caus>.
- (21) KUDOVÁ, D. *Návrh metodiky analýzy prostředí vysokoškolského sportovního klubu*. 1. vyd. Ediční středisko MZLU v Brně: MZLU v Brně, 2009. 78 s. ISBN 978-80-7375-326-9.

## **Seznam zkratk**

ČAUS	Česká asociace univerzitního sportu
ČSR	Československá republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SK	sportovní klub
VSK	vysokoškolský sportovní klub
VŠTJ	vysokoškolská tělovýchovná jednota



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Funkce managementu .....	14
Obrázek 2 - Prostředí managementu.....	17
Obrázek 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil .....	18
Obrázek 4 - SWOT matice.....	19
Obrázek 5 - Proces organizování .....	24

## Seznam tabulek

Tabulka 1- výše příjmů ČAUS v letech 2000 - 2011 .....	33
Tabulka 2 - počet členů, studentů a VSK .....	35
Tabulka 3 - SWOT matice .....	46

## Seznam grafů

Graf 1 - finanční prostředky.....	34
Graf 2- počet členů ve VSK.....	36
Graf 3 - počet oddílů jednotlivých VSK.....	37
Graf 4 - změna struktury klubů.....	37
Graf 5 - cíle VSK .....	38
Graf 6 - finanční prostředky v procentuálním vyjádření.....	40
Graf 7 - typy předsedů oddílů .....	41
Graf 8 - využívaná sportoviště.....	42
Graf 9 - finanční částka pronájmu sportoviště.....	42

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - dotazník pro předsedy VSK (VŠTJ, SK)

Příloha 2 - vyhodnocení dotazníku

**Příloha 1 - dotazník pro předsedy VSK (VŠTJ, SK)**

**Dotazník pro předsedy VSK (VŠTJ, SK)**

**1. Jaký je počet členů Vašeho VSK (VŠTJ,SK)?**

Méně než 500

501 až 600

601 až 700

701 až 800

801 až 900

901 až 1000

1001 až 1100

Více

**2. Organizačními strukturami Vašeho VSK (VŠTJ, SK) jsou**

oddíly, počet

oddíly a odbory, počet

**3. Struktura Vašeho VSK (VŠTJ, SK) se v posledních pěti letech**

nezměnila

přibýlo  oddílů

ubylo  oddílů

**4. Jaké převažují cíle Vašeho VSK (VŠTJ, SK)?**

Sportovně výkonnostní

Sportovně vzdělávací

Sportovně rekreační

Organizační

Jsou v rovnováze

5. Vaše VSK (VŠTJ, SK) patří do  
sektoru

- Spolková tělesná výchova a sport (občanské sdružení, rozpočtové nebo příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, ad.)
- Podnikatelský (s.r.o., a.s., ad.)

6. Pokud je Vaše VSK (VŠTJ, SK) nezisková organizace založená podle zákona č. 83/1990 Sb. jako občanské sdružení, můžete uvést, jak využíváte finanční přebytek hospodaření?

7. Je součástí Vašeho VSK (VŠTJ, SK) obchodní společnost?

- Ano
- Ne

8. Jaké jsou zdroje Vašich finančních prostředků v procentuálním vyjádření?

- Dotace ČAUS  %
- Dotace sportovních svazů  %
- Dotace mateřské univerzity  %
- Dotace města  %
- Dotace kraje  %
- Finanční prostředky od sponzorů  %
- Reklama  %
- Ostatní (strukturální fondy EU apod.)  %

9. Máte dostatek finančních zdrojů pro provozování sportovních aktivit v rámci VSK (VŠTJ? SK)?

- Ano
- Ne

10. Jaká je výše členských a oddílových příspěvků?

- Členské příspěvky -  Kč/rok
- Oddílové příspěvky -  Kč/rok

**11. Máte placené zaměstnance?**

Ano, počet

Ne

**12. Kdo zastává ve Vašem VSK (VŠTJ, SK) místa předsedů jednotlivých oddílů?**

členové ústavů nebo kateder tělesné výchovy

dobrovolníci

placení dobrovolníci

ostatní

**13. Jsou zapojeni asistenti ústavu či katedry TV do činnosti a vedení VSK (VŠTJ, SK)?**

Ano

Ne

**14. Je součástí jejich úvazku některá z následujících činností ve VSK (VŠTJ, SK)?**

trenérská

metodická

organizační

jiná

žádná

**15. Vaši členové sportují:**

ve vlastních sportovních zařízeních klubu

v pronajatých sportovních zařízeních od mateřské univerzity

v pronajatých sportovních zařízeních

kombinace uvedených

**16. Pokud si sportoviště pronajímáte, jak velkou finanční částku tento pronájem představuje ve Vašem ročním rozpočtu (v %)?**

\_\_\_\_\_ %

**17. Jaká je úroveň spolupráce s mateřskou univerzitou?**

- velmi dobrá
- dobrá
- špatná
- nespolupracujeme

Příloha 2 - vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníku								
Otázka	MZLU	USK Slavie OU	VSK OPF Karviná	VSK VFU Brno	VSK VUT Brno	VŠB TU Ostrava	VŠSK Zlín	VSK Univerzita Brno
1 počet členů	< 500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1100	více
2 počet oddílů/odborů	11	5	2	17	11	16	12	21
3 struktura se za posl 5 let	nezměnila	nezměnila	ubýlo x oddílů	nezměnila	ubýlo x oddílů	ubýlo 2 oddílů	nezměnila	přibýlo 3 oddílů
4 převažující cíle	v rovnováze	sportovně rekreační	sportovně rekreační, organizační	sportovně rekreační	sportovně rekreační	sportovně výkonnostní	sportovně výkonnostní	sportovně výkonnostní, sportovně rekreační, organizační
5 sektor	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.	sp.t.v.a.s.
6 finanční přebytek hospodaření	není	převod do dalšího roku	není	sport. činnost členů, nákup sport.materiálu	není	není	sport. činnost studentů	není
7 součástí VSK obchodní spol?	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
8 zdroje fin prostředků:								
dotace ČAUS	4,5	30	15	30	30	4	10	5
dotace sport. Svazů	0	0	0	10	0	0	0	10
dotace mateřské univerzity	0,5	20	0	0	0	0	0	0
dotace města	15	0	55	0	30	0	0	30
dotace kraje	0	0	0	0	30	0	5	30
fin. prostředky od sponzorů	20	30	0	0	10	40	0	5
reklama	35	0	0	0	0	0	15	1
ostatní	25	20	30	60	0	56	70	19
9 dostatek fin. Zdrojů?	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne
10 výše členských příspěvků	50/100	100/150/300	0	400	50/100	30-50	350	100/200
oddílové příspěvky	různé	700-1000	0	0	různé	800-2400	0	1000-3000
11 placení zaměstnanců?	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano, 1
12 místa předsedů jednotlivých oddílů	členové oddílů	dobrovolníci	členové ústavů nebo kateder TV	ostatní	dobrovolníci	členové ústavů nebo kateder TV + ostatní	členové ústavů nebo kateder TV	dobrovolníci
13 zapojení asistentů katedry TV	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
14 součást jejich úvazku	žádná	žádná	žádná	trenéřská + organizační	žádná	žádná	trenéřská + metodická + organizační	žádná
15 členové sportují v	pronajatá zařízení od mateřské univerzity	pronajatá zařízení	pronajatá zařízení od mateřské univerzity	kombinace všech	pronajatá zař + od mateřské uni	pronajatá zařízení od mateřské univerzity	kombinace uvedených	pronajatá zařízení
16 pronájem sportoviště v rozpočtu	0	80	0	40	90	0	70	99
17 úroveň spolupráce s mateřskou uni	-	dobrá	dobrá	dobrá	nespolupracujeme	velmi dobrá	dobrá	špatná