

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Bakalářská práce**

**Prezentace neziskových organizací a získávání  
finančních prostředků**

**Helena Rajchertová**

© 2021 ČZU v Praze

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Prezentace neziskových organizací a získávání finančních prostředků" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2021

\_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Varvažovské, Ph.D. za spolupráci, velmi si cením odborných rad a metodických pokynů při psaní této práce.

# **Prezentace neziskových organizací a získávání finančních prostředků**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce „Prezentace neziskových organizací a získávání finančních prostředků“, se zabývá činností neziskových organizací, jejich propagací a postojem veřejnosti k nim a možnostmi jejich financování. Zásadní otázkou pak je vyhodnotit vztah úrovně jejich propagace a prezentace a schopnosti získávání finančních prostředků, které jsou nezbytné pro fungování těchto organizací. Efektivní využití získaných finančních prostředků pak vede k jejich lepšímu fungování a naplnění cílů, pro které byly založeny.

V teoretické, popisné, části práce se autorka zaměřuje na ukotvení základních teoretických poznatků práce. Dochází k popisu základních funkcí neziskových organizací respektive spolků založených za účelem rozvoje sportovní činnosti. Jsou popsány způsoby jejich možné prezentace a propagace s tím, že ty by měly vést především ke zvyšování počtu členů dané organizace. Na konec jsou popsány způsoby získávání finančních prostředků těchto organizací.

Analytická část se soustředí na rozbor a hodnocení dvou konkrétních sportovních organizací. Na příkladě komparace těchto dvou organizací dochází k identifikaci možných slabých a silných stránek fungování daných organizací, identifikaci možných problémů dané organizace. Jako datová základna slouží zprávy o činnosti srovnávaných organizací, rozhovory s členy jejich výborů a v neposlední řadě dotazníkové šetření, které poskytuje nezbytné informace o vnímání fungování dané organizace stran jejich členů.

V závěru práce dochází k nalezení příčin rozdílných úrovní srovnávaných organizací se zaměřením na dopad do finanční stránky dané organizace. Jsou identifikovány oblasti a prvky, které je nutné nadále rozvíjet a oblasti a prvky činnosti organizací, které by měly doznat změn v nastavení a způsobu řízení s cílem zvýšit počty členů a výši příjmů do rozpočtu organizace, tedy ve smyslu zefektivnění činnosti organizace.

**Klíčová slova:** Neziskové organizace, sportovní klub, prezentace organizace, financování, slabé a silné stránky

# **Presentation of non-profit organizations and fundraising for their activities**

## **Abstract**

The Bachelor Thesis „Presentation of non-profit organisations and fundraising for their activities“ is focused on researching non-profit organisations in the Czech Republic, their propagation, their public perception of them and possible ways of their funding. The vital question is then to estimate relation between the levels of propagation and presentation and ability to acquire funds which are necessary for functioning of these organisations. Efficient use of acquired funds then leads to their better functioning and better fulfillment of their goals, for which they were founded.

In the theoretical, descriptive, part of the thesis the author focuses on the essential theoretical pieces of knowledge of the work. Basic functions of non-profit organisations, more specifically of alliances founded to evolve sports activity are described. Possible methods of presenting and promoting with intention to increase the number of members are also established as well as means of obtaining funds of these organisations.

Practical, analytical, part consists of description and evaluation of two specific sport clubs. Based on comparing of these two sport clubs potential strengths and weaknesses are identified as well as possible complications in the organisation. As a data source the annual reports of the organisations compared, interviews with board members and surveys are used in which the information about members' perception of functioning of the organisations is provided.

In the conclusion potential causes of different degrees of the organisations compared and their impact into the financial side of these organisations are estimated. The aspects and areas which are suggested for further development as well as the aspects and areas which should undergo some structural changes in order to increase member base of the organisations and general efficiency are described.

**Keywords:** Non-profit organizations, Public Relations, sport club, funding, strengths and weaknesses

# Obsah

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>11</b>
<b>3 REŠERŠE, AKTUÁLNÍ STAV POZNÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
<b>4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>15</b>
4.1    Neziskové organizace .....	15
4.1.1    Definice pojmu nezisková organizace .....	15
4.1.2    Vymezení neziskového sektoru vůči státu a podnikům .....	16
4.1.3    Oborová klasifikace NO .....	22
4.1.4    Formy nestátních neziskových organizací .....	24
4.1.5    Postoj veřejnosti vůči neziskovému sektoru .....	25
4.2    Marketing neziskových organizací .....	27
4.2.1    Současné trendy v propagaci neziskových organizací .....	30
4.3    Financování, zdroje příjmů nestátních neziskových organizací .....	31
4.3.1    Zdroje financování neziskových organizací .....	31
4.3.2    Dotace .....	32
<b>5 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
5. 1. Charakteristika porovnávaných spolků .....	35
5.1.1    SPORT UNION, z. s. ....	35
5.1.2. Spolek 2 .....	44
<b>6 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ A DISKUSE</b> .....	<b>70</b>
<b>7 ZÁVĚR</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>77</b>
<b>8 PŘÍLOHY</b> .....	<b>79</b>
8.1    Příloha č. 1: Dotazník .....	79
8.2    Příloha č. 2: Propagace klubu .....	81
8.3    Příloha č. 3: Emblémy klubu .....	82
8.4    Příloha č. 4: Rozmanitost využití reklamy .....	83
8.5    Příloha č. 5: Propagace organizátora .....	84
8.6    Příloha č. 6: Mobilní reklamy .....	85
8.7    Příloha č. 7: Propagace sponzorů .....	86

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Pozice neziskového sektoru v národním hospodářství.....	17
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky českého neziskového sektoru .....	18
Tabulka 2: Zdroje peněžních příjmů NO .....	21
Tabulka 3: Typologie NO .....	22
Tabulka 4: Vývoj členské základny SPORT UNION od roku 1990 .....	36
Tabulka 5: Celková výše příjmů spolku SPORT UNION (v Kč, v tisících).....	42
Tabulka 6: Vývoj struktury příjmů spolku SPORT UNION (%).....	42
Tabulka 7: Celková výše výdajů spolku SPORT UNION (v Kč, v tisících) .....	43
Tabulka 8: Vývoj struktury výdajů spolku SPORT UNION (%) .....	43
Tabulka 9: Vývoj členské základny Spolku 2 od roku 1990.....	45
Tabulka 10: Celková výše příjmů spolku Spolek 2 (v Kč, v tisících) .....	49
Tabulka 11: Vývoj struktury příjmů Spolku 2 (%).....	50
Tabulka 12: Vývoj struktury výdajů Spolku 2 (%).....	50
Tabulka 13: Celková výše výdajů spolku Spolek 2 (v Kč, v tisících) . <b>Chyba! Záložka není definována.</b>	
Tabulka 14: Porovnání vývoje podílu členských příspěvků na financování klubu (%) .....	58
Tabulka 15: Porovnání výdajů na reklamu obou spolků (%) .....	60
Tabulka 16: Porovnání výdajů na startovné obou spolků (%) .....	60
Tabulka 17: Porovnání výdajů na soustředění obou spolků (%).....	60
Tabulka 18: Porovnání výdajů na materiální vybavení obou spolků (%) .....	60
Tabulka 19: Porovnání výdajů na technické zabezpečení vybavení obou spolků (%) .....	60

## Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura členské základny SPORT UNION v roce 2000.....	37
Graf 2: Věková struktura členské základny SPORT UNION v roce 2010.....	37
Graf 3: Věková struktura členské základny SPORT UNION v roce 2020.....	38
Graf 4: Věková struktura členské základny Spolku 2 v roce 2000 .....	45
Graf 5: Věková struktura členské základny Spolku 2 v roce 2010 .....	46
Graf 6: Věková struktura členské základny Spolku 2 v roce 2020 .....	46
Graf 7: Porovnání počtu všech členů obou spolků	
Graf 8: Porovnání počtu závodníků obou spolků.....	52
Graf 9: Vývoj příjmů SPORT UNION, Spolek 2 .....	58
Graf 10: Porovnání výdajů na reklamu spolků	
Graf 11: Porovnání výdajů na startovné spolků .....	59
Graf 12: Porovnání výdajů na soustředění spolků	
Graf 13: Porovnání výdajů na materiál obou spolků .....	59
Graf 14: Otázka č.1 SPORT UNION	
Graf 15: Otázka č.1 Spolek 2 .....	65
Graf 16: Otázka č.3 SPORT UNION	
Graf 17: Otázka č.3 Spolek 2 .....	66
Graf 18: Otázka č. 4 SPORT UNION	
Graf 19: Otázka č. 4 Spolek 2 .....	67

Graf 20: Otázka č. 5 SPORT UNION	
Graf 21: Otázka č. 5 Spolek 2 .....	68
Graf 22: Otázka č. 6 SPORT UNION	
Graf 23: Otázka č. 6 Spolek 2 .....	68
Graf 24: Otázka č. 8 SPORT UNION	
Graf 25: Otázka č. 8 Spolek 2 .....	69

## **Seznam použitých zkratk**

NO – neziskové organizace

NNO – nestátní neziskové organizace

ČR – Česká republika

z. s. – zapsaný spolek

RVNNO - Rada Vlády pro nestátní neziskové organizace

ÚKSK – Ústecký krajský svaz karate

ČSK – Český svaz karate



# 1 ÚVOD

V České republice se nadále, kontinuálně, vytváří podmínky pro fungování neziskových organizací různého typu. Typ těchto organizací (jejich právní forma) je determinován především účelem jejich založení. Lze tak sledovat vznik řady fondů, nadací ale také nespočet zapsaných spolků. Právě spolky, jako nástupci zájmových sdružení, plní významnou úlohu v rozvoji řady kulturních a sportovních činností na území naší země, pomáhají v řadě nutných sociálních aktivit, často na dobročinné bázi. Lze se domnívat, že jejich úloha je v dnešní době nezastupitelná. Pokud se pozornost zaměří na ony sportovní a kulturní aktivity, pak lze konstatovat, že právě z řad členů spolků se pro naši zemi generuje také mnoho úspěšných sportovců a umělců, kteří Českou republiku příkladně reprezentují i na mezinárodním poli.

Nestátní neziskové organizace potřebují, jako ostatně veškeré organizace, pro svou existenci a rozvoj finanční prostředky. Získávání těchto prostředků je pak do jisté míry specifickou oblastí, ale také činností, daných organizací. Dostatek těchto prostředků je determinován na jedné straně úrovní nastavení možných příspěvků a dotací ze strany státu a municipalit (krajské dotační výzvy a městské dotační výzvy), na straně druhé pak schopností dané organizace o tyto prostředky správně žádat. Vedle toho je významným zdrojem finančních prostředků též vlastní činnost neziskové organizace, tedy její schopnost generovat vlastní příjmy. Obě, výše popsané, schopnosti neziskových organizací (spolků) jsou pak determinovány především kvalitou lidských zdrojů dané organizace (zkušenostmi a schopnostmi jejich členů). Základním zdrojem příjmu řady spolků zůstávají i nadále, a ve své podstatě by tomu tak přirozeně mělo být, členské příspěvky. Jejich celková kumulativní výše je dána nastavením struktury a výše příspěvků a samozřejmě pak také počtem členů daného spolku. Vedle těchto vlastních příjmů spolku mohou významnou část prostředků tvořit též příjmy od sponzorů a firem poptávajících reklamu spojenou s činností a aktivitami spolku. Oba tyto zdroje financování (členské příspěvky a příjmy od sponzorů a za reklamu) jsou tedy do značné míry závislé na úrovni a schopnosti prezentace dané organizace. Tedy kvalitní marketing a prezentace musí být nedílnou součástí činnosti spolku i ve vztahu k získávání finančních zdrojů.

Bakalářská práce „Prezentace neziskových organizací a získávání finančních prostředků“, na výše uvedené otázky svým tématem reaguje. Zabývá se činností neziskových organizací,

jejich propagací a postojem veřejnosti k nim a možnostmi jejich financování. Hlavním cílem práce je na příkladu dvou konkrétních neziskových organizací z prostředí sportu (dvou zapsaných spolků, jejichž účelem je rozvoj konkrétního sportovního odvětví) poukázat na významný (průkazný) přímý vztah mezi úrovní jejich propagace, prezentace a řízení (regresory) a schopností získávat finanční prostředky (regresát), které jsou nezbytné pro fungování těchto organizací. Prokázat tak, že výše uvedené schopnosti řízení, prezentace a propagace pak jsou hlavními determinanty efektivního získávání finančních prostředků, jejichž dostatečná výše pak vede k jejich lepšímu fungování a naplnění cílů, pro které byly založeny.

Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí.

První, teoretická část práce, se bude věnovat popisu cílů a metodiky práce, dále pak ukotvení současného stavu poznání tématu práce (rešerše) a nakonec v kapitole „Teoretická východiska“ dojde ukotvení základních teoretických poznatků nutných pro pochopení postupů a závěrů analytické části práce.

Druhá, analytická část práce, se bude věnovat rozboru fungování dvou vybraných příkladů neziskových organizací – dvou zapsaných spolků působících oblasti stejného sportovního odvětví. Základem této analýzy bude detailní rozbor fungování každé z nich ve stěžejních oblastech jejich činnosti, na kterou následně naváže komparace fungování těchto spolků (komparace v oblasti řízení, prezentace a propagace) s dopadem na získávání finančních zdrojů.

Výsledky bakalářské práce by měly především sloužit jako jakýsi praktický manuál pro spolky a rozšířeně pak pro neziskové organizace, jak si počínat v oblasti jejich činnosti v oblasti komunikace, propagace a řízení, jaké způsoby je vhodné volit, kterým je vhodné se spíše vyvarovat. Výsledky práce mohou být též významným teoretickým informačním zdrojem v oblasti dalšího zkoumání fungování neziskových organizací respektive spolků v oblasti sportu se zaměřením na specifické otázky jejich financování.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem práce je na příkladu dvou konkrétních neziskových organizací z prostředí sportu poukázat na významný vztah mezi úrovní prezentace a schopností získávat finanční i nefinanční prostředky nezbytné pro fungování těchto organizací.

Hlavní cíl práce bude podpořen dílčími cíli.

Prvním dílčím cílem práce bude ukotvení současných poznatků ze současné situace v oblasti propagace, prezentace a získávání finančních prostředků vybraných neziskových organizací působících v oblasti sportu.

Druhým dílčím cílem bude zjistit názory samotných členů sportovního klubu na propagaci a možnost získávání finančních i nefinančních zdrojů na svoji činnost.

Teoretická část, charakteristika prostředí bude vycházet ze studia dokumentů. Terénní šetření bude probíhat kvalitativním sociologickým přístupem pomocí polostrukturovaných rozhovorů mezi členy sportovního klubu a vedení neziskové organizace.

Výsledky budou zhodnoceny, bude provedena komparace obou spolků, diskuse (s literaturou) a bude stanoven závěr.

Osnova práce: 1. Úvod, 2. Cíl a metodika, 3. Teoretická část, 4. Charakteristika prostředí, 5. Terénní část, 6. Shrnutí výsledků a diskuze, 7. Závěr, 8. Použité zdroje, 9. Přílohy

### 3 REŠERŠE, AKTUÁLNÍ STAV POZNÁNÍ

V dnešní době existuje již řada kvalitní literatury zabývající se touto oblastí. Problematika neziskového sektoru zasahuje nejen do oblasti ekonomie, ale může být zkoumána i z hlediska sociologického a neposlední řadě i psychologického.<sup>1</sup>

Jedním z autorů, kteří se zabývají neziskovými organizacemi, je i sociolog Pavol Frič, který provedl několik sociologických výzkumů zabývajících se neziskovým sektorem v České republice.

Konkrétně zmíněný autor definuje tyto organizace níže uvedenou citací:

*„Neziskové organizace produkující hodnoty přispívají společnosti velkou měrou a podílejí se na výkonu národního hospodářství malou měrou. Znakem neziskového sektoru je spíše schopnost organizací vypadat důvěryhodně na veřejnosti a tím přilákat do potřebné oblasti finanční prostředky, či způsobilosti dobře „prodat“ služby, které neziskové organizace poskytují.“<sup>2</sup>*

Význam a funkci neziskového sektoru v celosvětovém měřítku charakterizuje americký sociolog Lester M. Salomon z Johns Hopkins University v USA. Populární je především jeho studie „The emerging sector“ analyzující neziskový sektor ve 22 zemích světa (zemích západní Evropy, střední a východní Evropy, Latinské Ameriky a dalších rozvinutých zemí včetně USA, Japonska, Izraele, Austrálie a České republiky). Zachycuje místní i regionální okolnosti, zvláštnosti a poskytuje komplexní přehled o neziskovém sektoru na regionální a globální úrovni. Definuje neziskový sektor jako celek, který se skládá z jednotlivých organizací (organizovaných, soukromých, samosprávných a dobrovolných) vykonávající různé druhy aktivit, rozděluje se podle příslušnosti k určitému oboru.<sup>3</sup>

Mnoho autorů, během let, vytvořilo poměrně širokou terminologii týkající se neziskového sektoru. Vzniklo tak několik termínů pro jeden a ten samý typ (skupinu) organizací. Dnes tak lze nalézt pojmy jako třetí sektor, nezávislý sektor, neziskový sektor, charitativní sektor

---

<sup>1</sup> HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*, Brno, 2001. str. 89-90

<sup>2</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 13.

<sup>3</sup> SALAMON, L. M. a spol., *The Emerging Sector Revisited* .

nebo dobrovolnický sektor jsou v různých zemích používány s různou frekvencí. Bohužel často jsou také vzájemně zaměňovány nebo je v nich kladen různý důraz na jejich význam. To zapříčiňuje, že si nemůžeme být jistí, že dva autoři řeší stejný sociální aspekt. Salamon a Anheier (1997) argumentují, že tato spleť se vytvořila díky velkému množství organizací, které jsou zahrnuty pod touto střechou: od drobných dobročinných stravoven po symfonické orchestry, od zahradní párty po ekologické organizace.<sup>4</sup>

Podpora všeobecného blaha patří mezi hlavní argumenty pro tvrzení, že sport můžeme považovat za součást veřejného sektoru. O této problematice pojednává dvojice autorů Strecková a Malý, kteří tvrdí, že na sport jako na součást veřejného sektoru můžeme nahlížet také právě díky funkcím, které má veřejný sektor plnit. Jsou to funkce sociální, ekonomické, politické a etické.<sup>5</sup>

Specifickou oblastí působící v prostředí a na bázi fungování neziskových organizací je oblast sportu, především pak amatérského sportu.<sup>6</sup>

Přesto že všechny složky tělesné kultury jsou z veřejných zdrojů pomocí dotací podporovány, je vzhledem k celkové oblíbenosti sportu největším zdrojem financí do sportu rozpočet domácností. Po rozpočtech domácností jsou výraznou zdrojovou složkou tělesné kultury též státní rozpočet a zdroje místních rozpočtů.

Novotný pak ve svých publikacích upozorňuje a vysvětluje i jiné důležité funkce sportu, např. to, že sport zaujímá významné místo ve veřejném sektoru díky své výchovné funkci. Oblast tělesné výchovy a sportu je totiž obsažená v bloku odvětví rozvoje člověka, do kterého spadá školství, kultura, tělesná kultura, zdravotnictví a sociální služby. I proto je v České republice sport jako součást tělesné kultury výrazně podporován z veřejných rozpočtů a je neodmyslitelnou součástí školních osnov.<sup>7</sup>

Neziskový sektor je specifický tím, že jako produkt poskytuje převážně služby, které jsou navíc doprovázeny externím užitkem a u nichž převládá přímý kontakt poskytovatele se zákazníkem. Prání a požadavky zákazníka jsou hlavním zájmem organizace, a proto tak jako

---

<sup>4</sup> SARGEANT, A. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press s. 62.

<sup>5</sup> STRECKOVÁ, Y; MALÝ, L: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Computer press, 1998, C. H. Beck, 2007. str. 8.

<sup>6</sup> NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2011. str. 187.

<sup>7</sup> NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. 2011. str. 68

v ziskovém sektoru i zde převládá marketing orientovaný na zákazníka. Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu, je zároveň i jeden z jeho základních pilířů, který umožňuje organizaci rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, čímž jí pomáhá realizovat dosahování svých cílů.<sup>8</sup>

Samotným managementem sportovních organizací, mezi nimi také sportovních spolků se zabývá opět Novotný, který zdůrazňuje přímou vazbu mezi správným řízením, prezentací a marketingem a přístupem k finančním zdrojům u daných organizací. Představuje na příkladu konkrétních organizací, jak důležitou úlohu v managementu těchto organizací (mezi, kterými jmenuje i spolky) toto spojení sehrává.<sup>9</sup>

Dle Čáslavové jsou páteří pro sportovní organizace lidské zdroje. Nejsou to jen hráči, ale i trenéři, jejich kvalita, zkušenosti, loajalita. Dále se jedná o lékaře, maséry, marketingové, ekonomické a dalších pracovníky či klubové funkcionáře.<sup>10</sup> Samotné lidské zdroje (jejich kvalita) pak do jisté míry determinují potřeby a efektivitu vynaložených finančních prostředků. Tedy i v tomto případě platí, kvalitní management udělá s nižšími zdroji více práce, nežli nekvalitní management s neomezenými zdroji.

---

<sup>8</sup> ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Definice neziskového sektoru*. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. 1. vydání. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005.

<sup>9</sup> NOVOTNÝ, J. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Muni Press, Brno 2018. str. 113-114

<sup>10</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 2. vyd.. Praha: Karolinum. 2003, str. 21

## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 4.1 Neziskové organizace

#### 4.1.1 Definice pojmu nezisková organizace

Během let vytvořilo mnoho autorů různou terminologii pro to, co je zdánlivě stejná skupina organizací. Názvy jako nezávislý, neziskový nebo třetí sektor, či charitativní sektor nebo dobrovolnický sektor jsou v různých zemích používány v různém období. Často jsou také vzájemně zaměňovány, je v nich kladen různý důraz na jejich význam. „*To zapřičiňuje, že si nemůžeme být jisti, že dva autoři řeší stejný sociální aspekt. Argumentují, že tato spleť se vytvořila díky velkému množství organizací, které jsou zahrnuty pod touto střešou: od drobných dobročinných stravoven po symfonické orchestry, od zahradní párty po ekologické organizace.*“<sup>11</sup>

Při označení „neziskový sektor“ je kladen důraz na to, že na rozdíl od ziskových a komerčních organizací, není jeho cílem vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky.

#### **Charakteristické pro neziskový sektor je pět společných rysů:**

- 1) Jde o organizace, tzv. skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány.
- 2) Mají soukromou povahu, tj. jsou institucionálně oddělené od státní správy.
- 3) Nerozdělují zisk, to znamená, že své zisky nerozdělují mezi vlastníky nebo vedení organizace.
- 4) Jsou samosprávné, autonomní, tj. jsou schopné řídit svou vlastní činnost. Neziskové organizace mají svá vlastní interní pravidla řízení a nejsou ovládány zvenčí.
- 5) Jsou dobrovolné, tj. zahrnují určitý významný prvek dobrovolné činnosti, ať již formou účasti na konkrétních aktivitách nebo ve vedení organizace.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> SARGEANT, A. Marketing Management for Nonprofit Organizations. Oxford University Press s. 62.

<sup>12</sup> FRÍČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 11-12.

Jedním z dalších znaků je veřejný prospěch, který však neplatí pro všechny typy neziskových organizací. Účel neziskového sektoru často přesahuje soukromý prospěch svých členů a tím přispívají k veřejnému blahu. Podle této charakteristiky můžeme dělit neziskové organizace na dvě základní skupiny podle toho, do jaké míry plní kritérium veřejného prospěchu.

- a) organizace vzájemně prospěšné - jejich hlavním cílem je sloužit zájmům svých členů a pokud tyto organizace slouží veřejnému prospěchu, není to jejich hlavní cíl. (skupiny vznikly např. na bázi určité podobnosti zájmů, sociálního postavení, profese, věku atd.)
- b) organizace veřejně prospěšné - jejich hlavní účel je poskytování veřejně prospěšných služeb a služba obecným zájmům (organizace jsou otevřeny široké veřejnosti, tj. všem, kteří tuto službu potřebují)

Neziskové organizace, které zajišťují veřejně prospěšné služby (některé druhy sociální péče o staré lidi, opuštěné děti, tělesně postižené aj.) jsou v zahraničí více zvýhodňovány z hlediska daní i jiných podpor oproti organizacím sloužícím pouze zájmům svých členů (profesní sdružení, sportovní kluby).<sup>13</sup>

#### **4.1.2 Vymezení neziskového sektoru vůči státu a podnikům**

Vezměme tedy za fakt, že rozdíl mezi občanskou společností a neziskovým sektorem existuje. Zatím co neziskový sektor je oblastí institucionalizovanou, je občanská společnost vymezena velmi volně a může zahrnovat i veřejnost, která není organizována v žádné instituci, (tak je definována např. Václavem Havlem). Neziskové organizace produkující hodnoty přispívají společnosti velkou měrou a podílejí se na výkonu národního hospodářství malou měrou. Znakem vyspělosti občanské společnosti může být, i jak jsme veřejně aktivní, zda jsme schopni zorganizovat petici, v jakém počtu chodíme k volbám, atd. Znakem neziskového sektoru je spíše schopnost organizací vypadat důvěryhodně na veřejnosti a tím přilákat do potřebné oblasti finanční prostředky, či způsobilosti dobře „prodat“ služby, které neziskové organizace poskytují. Pro naše účely budeme neziskovým sektorem zamýšlet souhrn činných a existujících neziskových organizací vyhovujících definici neziskovosti podle Salamona a Anheiera\*, tj. splňují následujících pět kritérií:

---

<sup>13</sup> FRÍČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 13.



formálnost, soukromý charakter, nerozdělování zisku pro potřeby zakladatelů, samostatně řízené a dobrovolné. (\*Jedná se o definici, která se v České republice používá nejčastěji, čerpá z: Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier, In Search of the non profit sector. I: The Question of definitions. Voluntas Vol. 3, No. 2, 1992).<sup>14</sup>

Někteří domácí autoři (Škarabelová 2005; Šimková 2010) a také Rada Vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO 2010) dělí neziskové organizace na veřejné a soukromé. Vládní, státní a veřejné neziskové organizace jsou takové, které zajišťují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich právní formy jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a organizační složky státu a kraje.<sup>15</sup>

Národní Hospodářství, nebo chcete-li národní produkt, lze rozdělit na tři sektory: podnikový, státní a neziskový. Ke zmíněnému rozdělení národního hospodářství přidává Pestoff (1992) ještě rozměr rodin a domácností.

Takové čtyřsektorové rozdělení názorně ukazuje obrázek č. 1.

**Obrázek 1: Pozice neziskového sektoru v národním hospodářství**



Zdroj: Pestoff (1992)

Neziskový sektor hraje zásadní roli tam, kde nejsou ochotni se angažovat ani státní ani podnikové organizace. Podtrhněme ještě, že se jedná o sektor, ve kterém je zásadní dobrá

<sup>14</sup> BACHMANN, P.; *Management neziskové organizace*; GAUDEAMUS 2011 Univerzita Hradec Králové; str. 11-12.

<sup>15</sup> BACHMANN, P.; *Management neziskové organizace*; GAUDEAMUS 2011 Univerzita Hradec Králové; str. 24.

vůle občanů dané společnosti, jejich dobročinnost. Zahrnuje lidi, kteří si zvolili pomáhat dalším lidem, řešit jejich problémy a starosti. Neziskový sektor není řízen státy ani podniky, ale vzniká na základě potřeby občanů a jejich angažovanosti.<sup>16</sup>

Bylo-li problematické vymezení neziskového sektoru, pak definování neziskové organizace je podobně složité. Dohady se vedou především o to, které organizace do neziskového sektoru patří svou činností, zda skutečně splňují charakter neziskovosti. Zahraniční literatura označuje neziskové organizace dvěma termíny: „non profit organization“ a „not-for-profit (často také NFP) organization“. Druhý zmíněný název, vyjadřuje v doslovném překladu „ne pro zisk“. Byl zaveden proto, aby podpořil skutečný charakter neziskové organizace, z čehož vyplývá, že nezisková organizace je založena nikoliv z důvodu dosahování zisku, který bude rozdělen jejím vlastníkům, ale z důvodu poskytování služeb lidem, kteří tyto služby potřebují.

Mezi nejznámější právní formy patří občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační formy, církve, náboženské společnosti a jejich účelová zařízení. Zajímavostí je, že ani v jedné z těchto skupin nejsou začleněny politické strany ani hnutí, které však vzhledem ke své povaze lze považovat za neziskové organizace.<sup>17</sup>

Mnoho věcí domácího neziskového sektoru je ještě možné zlepšovat, proto za zásadní v jeho rozvoji lze považovat dlouhodobou existenci zmíněné Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Tato Rada v r. 2008 sestavila silné a slabé stránky, které jsou k dispozici v tab. č. 1.<sup>18</sup>

**Tabulka 1: Silné a slabé stránky českého neziskového sektoru**

Oblast	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Právní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozmanitost právních norem</li> <li>• existují základní právní formy</li> <li>• relativně snadný vznik občanského sdružení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chybí vymezení veřejné a vzájemné prospěšnosti</li> <li>• není právně zakotvena podpora neziskového sektoru</li> <li>• nevyhovující zákon o občanských sdruženích a zákon o veřejných sbírkách</li> </ul>

<sup>16</sup> BACHMANN, P.; *Management neziskové organizace*; GAUDEAMUS 2011 Univerzita Hradec Králové; str. 14.

<sup>17</sup> BACHMANN, P.; *Management neziskové organizace*; GAUDEAMUS 2011 Univerzita Hradec Králové; str. 23-24.

<sup>18</sup> BACHMANN, P.; *Management neziskové organizace*; GAUDEAMUS 2011 Univerzita Hradec Králové; str. 16.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• neexistence veřejného rejstříku neziskových organizací</li> </ul>
<b>Finanční zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhodobá spolupráce veřejné správy při poskytování služeb</li> <li>• vícezdrojové financování je již v povědomí neziskových organizací</li> <li>• daňové úlevy pro dárce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastaralý dotační systém resortů</li> <li>• pozdní zálohové platby při financování projektů</li> <li>• byrokracie operačních programů (složitost, formalismus)</li> <li>• nekoncepční decentralizace zdrojů (centrum – kraj)</li> <li>• nízké daňové úlevy pro dárce</li> </ul>
<b>Lidské zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evropské zdroje umožnily budování kapacit neziskových organizací</li> <li>• informovanost o výzvách a dotacích</li> <li>• existence silných a aktivních NNO</li> <li>• zapojení na nadnárodních sítích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neznalosti pravidel EU, neinformovanost pracovníků operačních programů</li> <li>• nízká profesionalita chodu NNO a z toho nízká důvěryhodnost</li> <li>• nízké vyjednávací schopnosti a mezilidská komunikace</li> <li>• vysoká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• nevyužívání manažerských a marketingových znalostí</li> <li>• nedostatek odborné literatury</li> </ul>
<b>Rozvoj NNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samoregulační mechanismy</li> <li>• zlepšování síťování a sdružování</li> <li>• zlepšování statistického sledování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečný monitoring a hodnocení přínosu NNO ze strany státu</li> <li>• stále nedostatečná transparentnost</li> <li>• nedostatečná organizovanost neziskového sektoru</li> <li>• neexistující veřejný rejstřík</li> </ul>
<b>Vztah NNO a stát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zkušenosti s partnerstvím při tvorbě strategických dokumentů</li> <li>• partnerství v rámci Místních akčních skupin</li> <li>• vytváření vazeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veřejná správa nebere NNO jako rovnocenného partnera</li> <li>• tendence veřejné správy upřednostňovat nekonfliktní NNO</li> <li>• nezájem veřejné správy o názor odborníků z NNO</li> <li>• neexistence právního vymezení partnerství</li> </ul>

Zdroj: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace 2008, úprava vlastní

Téměř obecně se uznává, že neziskový sektor v moderní společnosti hraje čím dál větší roly. Tento sektor je stále silněji vnímán jako alternativa vůči státu při poskytování služeb a veřejných statků. Specificky, je v tranzitivních společnostech neziskovému sektoru připisován velký význam při demokratizaci poměrů a budování občanské společnosti. Obecně lze konstatovat, že vkládané naděje, které se do neziskového sektoru kladou, vzrůstají.<sup>19</sup>

Svoji činností pak NNO velmi často doplňují činnost veřejné správy, i dokonce v určitých oblastech přímo zajišťují služby místo státu, a to hlavně díky jejich schopnosti pracovat efektivněji a adresněji než veřejná správa.

Účelem NNO sice není dosažení zisku, to však pochopitelně neznamená, že by tyto organizace nemohly ziskovou činnost vykonávat. Naopak mohou v mezích zákona dokonce i podnikat, případné zisky z této činnosti však musí použít výhradně k zajištění naplnění hlavního účelu, za kterým vznikly.

Z hlediska struktury zdrojů financování se neziskový sektor v České republice řadí mezi země s dominantním postavením podílu prostředků získaných z vlastní činnosti. Zdroje pocházející z výdělečných aktivit a členských příspěvků tvoří 47% všech zdrojů neziskového sektoru v ČR. Navíc 14% všech příjmů neziskové organizace tvoří dary od soukromých donátorů. Takže státní dotace pokrývají pouze 39% příjmů neziskového sektoru v ČR. Podle výsledků výzkumu Institutu sociologických studií je více než třetina (36%) NO na státu zcela nezávislá. Státní peníze tvoří nadpoloviční podíl v rozpočtech jen jedné čtvrtiny organizací. Taktéž ostatní zdroje, jako jsou vlastní činnost, členské poplatky nebo nadační granty, tvoří nadpoloviční část rozpočtu jenom u malého počtu, zhruba 2 až 14% organizací. Dá se tedy konstatovat, že z obecného pohledu jsou zdroje neziskového sektoru v ČR dostatečně diverzifikované a vyvážené. V tomto směru je na tom naše země výrazně lépe, než třeba Francie, Německo a Nizozemí, kde ve financování neziskového sektoru s výrazným podílem převládají zdroje veřejné (viz tabulka č. 2).<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 7.

<sup>20</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 28-29.

**Tabulka 2: Zdroje peněžních příjmů NO**

Zdroje peněžních příjmů neziskových organizací ve vybraných zemích (podle metodiky Johns Hopkins University Comparative Project)			
Údaje za rok 1995 v %	Příjmy z dárcovství	Příjmy od Státu	Příjmy z činnosti
Irsko	7	77	16
Belgie	5	77	18
Německo	4	64	32
Izrael	10	64	26
Nizozemí	3	59	38
Francie	7	58	35
Rakousko	6	50	44
Velká Británie	9	47	44
Rumunsko	27	45	28
Japonsko	3	45	52
<b>Česká republika</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>47</b>
Finsko	6	36	58
USA	13	30	57
Maďarsko	18	27	55
Slovensko	23	22	55

*Zdroj: Global Civil Society, 1999, str. 25*

Původ neziskových organizací z pohledu vlády je dalším rozlišovacím kritériem, tj. jestli jejich původ sahal do dob komunistické éry nebo ne. Staré organizace fungující už za vlády komunistů měly s vládou a státními orgány vybudovány rutinní vztahy a věnovaly se rutinním problémům, řešením, které se většinou nedostávaly do rozporu s vládou a ministerstvy.

Za to organizace založené po roce 1989, neboli nové, si musely své vztahy se státní správou teprve vytvořit. Svým pojmenováním nových problémů, kritikou dosavadních přístupů vlády k sociálním problémům i netradičními způsoby jejich řešení, narušovaly rutinu administrativních aparátů. Díky nekoncepčnímu přístupu vlády a k řešení problémů veřejné politiky, vznikala bílá místa na mapě sociálních služeb. Představitelé státní správy nebyli na takové situace připraveni, nebyli zvyklí vyjednávat s různými zájmovými skupinami a organizacemi.

Nové neziskové organizace tak nejednou vznikaly v konfliktu a jakoby navzdory vládě a státní správě.

Na základě výše uvedených rozlišovacích kritérií vlády, které aplikovala v jejím vztahu k neziskovému sektoru, lze určit typologii neziskových organizací v ČR.<sup>21</sup>

**Tabulka 3: Typologie NO**

<b><u>Typologie neziskových organizací</u></b>		
Podle původu a druhu aktivit		
druh aktivity		
Původ	téměř výhradně servisní	do značné míry mobilizující
Nové	Typ 1 - sport, rekreace - komunitní rozvoj	Typ 2 - odbory - profesní organizace
Staré	Typ 3 - charita - sociální oblast - zdraví	Typ 4 - ekologie - ochrana lidských práv

*Zdroj: úprava vlastní*

#### **4.1.3 Oborová klasifikace NO**

Neziskové organizace působí v nejrozmanitějších oblastech života společnosti. Aby bylo možné popsat tuto skutečně velmi pestrou paletu NO, je nezbytné ji nějakým způsobem strukturovat a redukovat na menší počet typických kategorií. Tuto redukci je obzvláště nezbytné provést v případě, že chceme porovnávat neziskové sektory různých zemí. Tým společenských vědců, kteří pracovali na realizaci Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, pro tento účel vytvořil Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) která rozděluje NO do následujících dvanácti základních oblastí podle jejich působení.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o., 2001 Praha; str. 96-97.

<sup>22</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 14-16.

## **ZÁKLADNÍ OBLASTI DLE PŮSOBENÍ:**

- 1) KULTURY A UMĚNÍ; SPORTU A REKREACE – včetně divadel, muzeí, knihoven, historických a kulturních společností, včetně tělovýchovných organizací, sportovních klubů, společenských klubů, dětských táborů...apod.
- 2) VZDĚLÁNÍ A VÝZKUM – včetně předškolní výchovy, základního a středoškolského vzdělávání, vysokých škol, odborného školství, vzdělávání dospělých, výzkumných ústavů, servisních organizací a také sdružení rodičů a přátel školy.
- 3) ZDRAVÍ – včetně nemocnic, rehabilitačních zařízení, domácího ošetření, institucí duševního zdraví, preventivní zdravotní péče, lékařské pohotovosti a ambulantních dobrovolníků.
- 4) SOCIÁLNÍCH SLUŽEB – včetně péče o děti a mládež, denní péče, péče o rodinu, služeb handicapovaným, služeb pro starší občany, pomoc uprchlíkům a lidem bez domova, útulky, jídelny.
- 5) EKOLOGIE – včetně ochrany životního prostředí, zachování čistoty okolí a životních krás, ochrany živočichů, zvířat a divoké přírody, veterinárních služeb.
- 6) ROZVOJE OBCE (KOMUNITY) A BYDLENÍ – včetně obecných (komunitních), sídlištních a sousedských aktivit, hasičů, organizací podporujících zaměstnanost, hospodářských (chovatelských, zahrádkářských včelařských...) a společenských rozvojových aktivit, bytových družstev a bytové výpomoci.
- 7) OCHRANY PRÁV A OBHAJOBY ZÁJMŮ; POLITIKY – včetně právního poradenství, organizací hájících lidská práva a práva menšin, sdružení měst a obcí, občanských iniciativ, prevence kriminality, ochrany spotřebitele, podpory obětí kriminality, včetně politických stran, politických hnutí a organizací na podporu politických stran a hnutí.
- 8) ORGANIZOVÁNÍ DOBROČINNOSTI – včetně nadací, charitativních organizací, sdružení na podporu dobročinnosti, center pro dobrovolníky, církevních charitativních zařízení.

- 9) NÁBOŽENSTVÍ – včetně kostelů, synagog, mešit a ostatních míst pro bohoslužby a kultovní obřady.
- 10) MEZINÁRODNÍCH AKTIVIT – včetně výměny přátelských a kulturních programů, mezinárodní mírové podpory lidských práv, rozvojové pomoci apod.
- 11) PROFESNÍCH A PRACOVNÍCH VZTAHŮ – včetně profesních komor a odborných organizací.
- 12) JINÁ OBLAST

V České republice spadá nejvyšší podíl v odvětvové struktuře neziskového sektoru do oblasti kultury, sportu a rekreace. Naopak relativně menší podíl vykazují oblasti vzdělávání, zdraví a sociálních služeb, které ve vyspělých západních zemích zauímají podstatnou část neziskového sektoru.

#### **4.1.4 Formy nestátních neziskových organizací**

##### **Příspěvková organizace**

Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávními neziskovými organizacemi. Jedna z forem veřejného ústavu, právnickou osobou veřejného práva zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. V České republice upravuje základy právního postavení příspěvkových organizací zákon o rozpočtových pravidlech státu a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Podle nich zřizují příspěvkové organizace organizační složky státu a územní samosprávné celky, a to pro takové činnosti v jejich působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

Forma příspěvkové organizace je v naší republice velmi častá vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace hojně vykonávají činnost zejména škol a školských zařízení, muzeí nebo nemocnic.

##### **Zapsaný spolek**

Dřívější nejrozšířenější forma neziskových organizací - občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich



zavedl nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek, zkratka z.s.. Ve spolcích je kladen větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter spolků.

Účelem spolku mohou být vzájemně prospěšné cíle, či společné aktivity (sportovní kluby, myslivecká sdružení apod.) zaměřené jen na členy spolku, nebo veřejně prospěšné (vzdělávání a informační aktivity, poskytování sociálních služeb apod.) cíle směřující vůči veřejnosti, nebo případně cíle smíšené. Spolek může provádět hospodářskou činnost, ale nesmí to být jeho hlavní náplní. Výnosy z této činnosti musí být použity na podporu dosažení vlastních cílů spolku.<sup>23</sup>

### **Nadace**

Nadační fondy jsou další z tzv. účelových sdružení majetku, které upravuje nový občanský zákoník (NOZ). Účel může být obecný nebo naopak velmi detailní. Platí, že čím přesněji je účel nadace specifikován, tím menší prostor pro uplatnění vůle odlišné od vůle zakladatele. Název musí obsahovat slovo „nadace“. Stejně jako nadace se zakládají nadační fondy, za společensky nebo hospodářsky užitečným cílem.

Právní úprava nadací je obsažena v ustanoveních § 394 občanského zákoníku. Otázky, které v této speciální části zákona nejsou upraveny, se pak budou řídit obecnými ustanoveními NOZ o právnických osobách.<sup>24</sup>

#### **4.1.5 Postoj veřejnosti vůči neziskovému sektoru**

Postoj veřejnosti se jeví jako problematický především pro nedostatečnou podporu, ta oslabuje a znejišťuje postavení neziskových organizací ve společnosti. Jde hlavně o nezájem, který někdy přerůstá v nedůvěru nebo dokonce až v otevřené nepřátelství vůči těm aktivitám, které narušují občanské pohodlí obyvatelstva. Nejméně polovina neziskových organizací hodnotí slabé podvědomí obyvatelstva o neziskovém sektoru jako vážný problém. Minimálně čtvrtina pociťuje ze strany obyvatelstva nedůvěru a má vážné těžkosti s nepřátelskými postoji veřejnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> ZÁKON č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, § 214–302.

<sup>24</sup> ZÁKON č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, § 118 a násl.

<sup>25</sup> FRÍČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 108.

Výzkumy veřejného mínění potvrzují, že česká veřejnost význam NO pro společnost příliš nedoceňuje. Neziskové organizace příčiny spatřují v nezájmu obyvatelstva o věci veřejné a ve slabém povědomí veřejnosti o smyslu i konkrétních cílech organizací. „*Specifikem veřejného povědomí v ČR je absence schopnosti celostního pohledu veřejnosti na NS. Česká veřejnost nevnímá NS jako jeden obecný fenomén.*“ *Obyvatelé ČR „rozeznávají různé druhy neziskových organizací, ale zároveň nemají pocit, že dohromady vytvářejí jeden NS života společnosti.*“<sup>26</sup>

Vláda i veřejnost činí zásadní rozdíl mezi neziskovými organizacemi, které vznikly v dávnější minulosti, tj. před r. 1989 a přežily komunistickou éru a těmi neziskovými organizacemi, které vznikly až po pádu komunistického režimu, nebo na jeho sklonku. Jak již bylo řečeno, oba druhy organizací se od sebe neliší jen datem svého vzniku, a i svou problémovou orientací. Neziskové organizace staré jsou tradičně orientovány především na oblasti komunitního rozvoje (hasiči, zahrádkáři, bytová družstva, chovatelé), profesních zájmů (odborníky, profesní komory) a volného času (rekreace, sport). Ti tvoří největší část organizací neziskového sektoru. Organizace vzniklé, nové se většinou zabývají tzv. novými problémy, jako jsou drogově závislí lidé, zdravotně postižení, utečenci, bezdomovci, lidská práva, ekologie apod.

Ukazuje se tedy, že problém postoje veřejnosti postihuje v mnohem větší míře nové neziskové organizace, které si také významně častěji stěžují na nedůvěřivý přístup veřejnosti k jejich aktivitám a slabé povědomí veřejnosti o neziskových organizacích.

„*Pro situaci v ČR je příznačné, že značná část obyvatelstva ani neví co to NS je, nechápe význam tohoto slovního spojení a ani nezná nějakou konkrétní neziskovou organizaci, resp. neví, že ji zná, protože neví, že např. i sportovní klub je organizací tohoto typu*“.<sup>27</sup>

Sport můžeme označit za významnou součást pospolitosti, který zasahuje do mnohých významných oblastí v našich životech. Na sport zároveň můžeme pohlížet jako na součást veřejného sektoru. Sport zaujímá významné místo ve veřejném sektoru díky své výchovné

---

<sup>26</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 109.

<sup>27</sup> FRIČ, P., GOUILLI, R.; *Neziskový sektor v České republice*; EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. 2001 Praha; str. 110.

funkci. Oblast tělesné výchovy a sportu je totiž obsažená v bloku odvětví rozvoje člověka, do kterého spadá školství, kultura, tělesná kultura, zdravotnictví a sociální služby.<sup>28</sup>

## 4.2 Marketing neziskových organizací

Definice neziskového marketingu je stejná jako definice každého marketingového úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů. Cílem marketingu neziskových organizací je služba klientovi. Jako každá i nezisková instituce potřebuje vytvořit vhodnou marketingovou strategii pro získávání finančních prostředků.<sup>29</sup>

Všude kolem nás můžeme najít výsledky marketingu, ať už ve výrobcích, v časopise, v reklamě nebo internetu. Pro úspěch každé firmy či organizace, velké či malé, působící v ziskovém nebo neziskovém sektoru jsou velmi důležité marketingové aktivity.<sup>30</sup>

Skutečnost je však taková, že úroveň komunikačních a marketingových aktivit je v jednotlivých organizacích velice rozdílná. Existují organizace, které mají dobře zvládnutý marketing i propagaci a mohly by tak být příkladem i pro mnohé komerční firmy, avšak existují i organizace s „nedostatečným marketingem.“<sup>31</sup>

Marketingová činnost neziskových organizací musí směřovat zejména za cílem „uskutečnění přístupu, udržení nastavených parametrů nebo provedení zásadních změn v nastavení oslovení cílového klienta/zákazníka/člena.“

Marketingovou komunikaci je možno nasměřovat, v neziskové oblasti do několika základních směrů: k uživatelům, k donátorům a veřejnosti. To jsou skupiny, které v neziskové organizaci považujeme za zásadní. Tyto mají ve vztahu k neziskové organizaci v určitém smyslu „zákaznický vztah.“<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> NOVOTNÝ, J., *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2011.

<sup>29</sup> VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb: efektivně a moderně*; Grada Publishing, a.s., 2008 Praha.

<sup>30</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. GRADA.

<sup>31</sup> BAČUVČÍK, R., *Marketing neziskových organizací*; VeRBuM, 2011 Praha.

<sup>32</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*; Grada Publishing, a.s., 2008 Praha

**Marketingová komunikace neziskového sektoru obsahuje 3 základní komunikační nástroje:**

### **Reklama**

Reklama, jako taková, má hlavní cíl v přiblížení činnosti subjektu co nejširší veřejnosti a tak vlastně cíleně informovat nové potenciaální zákazníky, připomenou se stávajícím zákazníkům a znovu získat zpět zákazníky o které společnost přišla.<sup>33</sup>

Protože reklama, jako taková, může být v některých ohledech příliš obecná, stanovena či zhotovena pro oslovení širokého spektra uživatelů, je tím méně přesvědčivá ke konkrétním uživatelům, spotřebitelům, zájemcům a je tedy ne úplně efektivním zhodnocením vynaložených prostředků. Takto je v zásadě jednosměrným komunikačním kanálem, který nemusí být nutně ekonomicky výhodným prostředkem. Na zvážení z toho vyplývá, zda vyrobit např. velký náklad letáků s reklamou a distribuovat je v obecné rovině do domácností obecně (schránky na sídlišti). Nebo raději vynaložit větší finanční obnos na reklamu s cílovým zákazníkem a podpořit finančně distribuci přímo na zájmové skupiny a cílená místa jejich výskytu (sportoviště, školy, školky apod.).<sup>34</sup>

### **Public relations**

Zkušenosti z uplynulých let, kdy se dosáhlo rozvoje Public Relation i v České republice ukazuje, že formy Public Relations jsou nejrozšířenější formou marketingových komunikací a to nejen v neziskovém sektoru.

Nástroje Public Relation jsou v praxi běžně používaným komunikačním prostředkem, aniž si to často uvědomujeme. Přestože jsou velmi významnou složkou v možnostech zlepšení přísunu finančních prostředků pro organizaci, řada NNO se k nim staví zdrženlivě, často odmítavě nebo negativně. Vždy se najde komentář, „nemáme na to lidi, kolik by za to chtěli nebo nemáme to zapotřebí.“ Tento postoj je velmi krátkozraký a zpátečnický.

---

<sup>33</sup> ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 163str.

<sup>34</sup> FORET, M.. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.

Organizace mohou své aktivity pro propagaci a komunikaci volit z několika možností:

- Posilování firemní kultury
- Provoz webových stránek
- Vydávání tištěných materiálů
- Pořádání akcí
- Komunikace s důležitými partnery a subjekty
- Komunikace s médii
- Promo činnost s nabídkou zboží nebo služeb

Hlavní cíle PR aktivit neziskových organizací:

- informovat o tom, že existují
- informovat o poslání, důvodech existence a záměrech organizace
- informovat o tom, že poskytují určité produkty či služby
- informovat o kvalitě poskytovaných produktů a služeb
- informovat o tom, jak lze využívat služeb organizace a co jim tyto služby přináší
- přesvědčovat sponzory
- posílit image organizace
- měnit existující negativní postoje společnosti vůči organizaci v pozitivní<sup>35</sup>

### **Přímý marketing**

Přímý marketing můžeme charakterizovat jako nabízené produkty pomocí médií, které mají za cíl co nejadresněji oslovit současného či potenciálního zákazníka. U přímého marketingu získáváme pak okamžitou přímou odezvu pomocí pošty, telefonu či jiného média.

K nejčastěji používaným prostředkům přímého marketingu řadíme např. katalogy, zasílání informací emailem či faxem, rozhovory po telefonu, internet.

---

<sup>35</sup> KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s.

#### 4.2.1 Současné trendy v propagaci neziskových organizací

Společnosti v dnešní době založené na každodenním životě se sociálními sítěmi potřebují reagovat na tyto trendy a měnit dosavadní návyky.

Velmi mocným nástrojem současnosti je internet, a tak není divu, že přesun mezilidské komunikace do on-line prostředí určitým způsobem zasáhl každý obor našich aktivit. On-line prostředí nabízí velmi jednoduché a nenákladné marketingové nástroje, jimiž by organizace měly být schopny prezentovat svou činnost, a to jak formou webových stránek nebo na sociálních sítích.

Jednou z nejdůležitějších věcí, která by neziskové organizace neměla chybět je webová stránka.

*„Kdo není na internetu, jako by nebyl.“*

Webové stránky jsou tváří neziskové organizace. Měly by sdělovat všechny důležité informace o činnosti organizace, včetně úspěchů, kterých organizace dosáhla. Měly by mít poutavý design a upoutat na první dojem. Zásadním momentem je detailní představení činnosti, její hlavní náplň a cíle sdělované široké veřejnosti. Nemělo by se zapomínat na uvedení všech dostupných kontaktních údajů: adresa, telefonní kontakt, email. Čím jsou stránky osobitějšího charakteru, tím více budou vyvolávat zájem a důvěru. Pravidelná aktualizace by měla být samozřejmostí. Webové stránky se tak stávají nejen informačním kanálem do a ze společnosti, ale také komunikačním nástrojem v oblasti marketingu společnosti. Lze se i zde dozvědět obecné informace, čím se společnost zabývá, co nabízí, jaké má oproti konkurenci klady. Stránky provedené profesionálním webmasterem se dostávají veřejnosti do podvědomí a stávají se tak nenásilnou formou nabídky produktu nebo služby.

Při tvorbě webové prezentace je důležité odpovědět si na následující otázky:

Koho by měly naše webové stránky oslovit?

Jaké množství informací chceme na webových stránkách prezentovat?

Kromě webových stránek organizace, které jsou dnes jakým si standardem, se v současnosti stále více rozvíjí další fenomén – sociální sítě. Možná to zní překvapivě, ale názvy Facebook či Twitter před pěti lety nikdo neznal. Dnešní mládež tráví velkou část svého času právě na těchto sítích. Je-li tedy pro neziskovou organizaci hlavní nebo vedlejší cílovou skupinou mládež, pak je dobré založit si vlastní prezentaci i tam.<sup>36</sup>

### **4.3 Financování, zdroje příjmů nestátních neziskových organizací**

V případě nestátních neziskových organizací hovoříme o „vícezdrojovém“ financování.

Příjmy mohou být jak peněžní – na celkových příjmech neziskových organizací se podílejí třemi čtvrtinami, tak naturální – získává je velká část neziskových organizací, mohou se vyskytovat v různé podobě: např.: darování potravinové pomoci, budov, vybavení a příslušenství, technická pomoc atd. Mezi naturální příjmy patří i velice významná položka ocenění práce dobrovolníků.<sup>37</sup>

#### **4.3.1 Zdroje financování neziskových organizací**

Zdroje financování neziskových organizací lze dělit do tří základních skupin:

##### **Veřejné zdroje**

Prostředky mohou být poskytovány různými formami, jako např. u příslušných státních orgánů předkládaná výběrová řízení na konkrétní projekty a úkoly občanských sdružení a jim podobných typů organizací. Přičemž dotace jsou vázány smlouvou a není na ně právní nárok.

Dále se jedná o příspěvky a dotace na základě zvláštního zákona, usnesení vlády, vládních nařízení a vyhlášek ministerstva, přičemž tímto způsobem jsou financovány především politické strany a hnutí, soukromé církevní školy, církve atd.

##### **Zdroje ze soukromého sektoru**

Druhy příjmů, které patří do této kategorie, můžeme rozdělit na:

---

<sup>36</sup> BACHMANN, P.; *Management neziskové organizace*; GAUDEAMUS 2011 Univerzita Hradec Králové; str. 234.

<sup>37</sup> FRÍČ, P., GOUILLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia.

- Sponzorské dary – zásadní jsou příspěvky od jednotlivců, které jsou největším zdrojem charitativních darů. Představuje to každoroční příspěvek od lidí, její výše závisí na mnoha faktorech (věk, výše příjmů, apod). Dary jsou různé na děti, pomoc handicapovaným, náboženství a jiné.
- Příjmy od nadací a nadačních fondů – je možno požádat o finanční pomoc nadaci, bohužel v ČR takových nadací není mnoho. Jednotlivé nadace mají svá kritéria pro poskytnutí prostředků, rozhodující bývá význam projektu, schopnost organizace efektivně využít tyto prostředky.
- Dary – podniky a podnikatelé pečlivě vybírají, koho budou podporovat, nejčastěji to bývají instituce poskytující zdravotnické a sociální služby obyvatelstvu. Organizace žádají podniky nejen o finanční prostředky, ale třeba i o poskytnutí zboží, jistot nebo služeb.
- Sdružené formy – patří sem veřejné sbírky, tomboly, speciální loterie.

### **Vlastní zdroje získané činností organizace**

V tomto případě hovoříme o samofinancování dané organizace. Asi největší výhodou je pravidelnost tohoto finančního příjmu. Spadají sem členské příspěvky pro organizace, které mají členskou základnu, výnosy z investic z vlastního kapitálu, poplatky klientů za služby. Členské příspěvky jsou asi největším zdrojem příjmů. Příspěvky jsou různé: od dětí, studentů, výdělečně činných nebo handicapovaných členů.

#### **4.3.2 Dotace**

Zřejmě nejvýznamnějším zdrojem financování neziskových organizací, vedle příspěvků členů, jsou dotace. Jejich úloha je zvýrazněna také tím, že velikost této formy zdrojů u každé neziskové organizace závisí právě na kvalitě jejího řízení. Zjednodušeně lze říci, že pro získání těchto zdrojů jsou nezbytné zkušenosti členů organizace na poli dotací. Dotace jsou totiž vždy, na rozdíl od příspěvků, nenárokové zdroje a o jejich získání či přidělení rozhoduje kvalita projektu.

Dotací se rozumějí peněžní prostředky státního (z veřejného) rozpočtu, státních finančních aktivit nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.



Za dotaci se rovněž považují bezúplatná plnění poskytnuté právníkem nebo fyzickým osobám na stanovený účel ze zahraničí z prostředků Evropského společenství, nebo z veřejných rozpočtů cizího státu a granty poskytnuté podle zvláštního právního předpisu.

### **Dotace v oblasti sportu**

Komplexní pohled na finanční podporu v celostátním měřítku tělesné kultury lze přiblížit možnostmi čerpání dotací jak ze státního rozpočtu (programové financování), dále pak konkrétně z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), z prostředků územních samospráv (kraje a obce). MŠMT pak vyhlašuje na podporu nestátních neziskových organizací každoročně dotace. Nabízí dotační programy mimo jiné i pro sport a tělovýchovu, které dělí na neinvestiční dotace a investiční dotace.

Nenároková dotace v tomto smyslu vyjadřuje, že příjemce musí o dotaci požádat a nedostává ji automaticky dle určité právní povinnosti. To znamená, že na získání musí splnit určitá kritéria. O dotaci může žádat platně registrovaný spolek s hlavní činností v tělovýchově a sportu, který má řádně vypořádané závazky vůči státu.<sup>38</sup>

Podmínky pro čerpání dotací upravuje novela zákona 130/2016 Sb. Zákon o podpoře sportu. Základními prioritami v oblasti sportu je podpora sportu dětí a mládeže a jejich trenérů a podpora sportovních reprezentantů České republiky. Poskytovatelem těchto dotací je především Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

### **MŠMT poskytuje ze státního rozpočtu podporu sportu formou dotace:**

- *sportovním organizacím na podporu sportu, zejména na podporu sportu dětí a mládeže, sportu dospělých, sportu pro všechny, sportu zdravotně postižených osob, a na podporu úspěšných sportovních reprezentantů České republiky, zahrnující též výdaje na zajištění činnosti sportovních organizací, na pořízení nebo technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku a na pořádání významných sportovních akcí a významných sportovních akcí mimořádné důležitosti podle § 6c.*

---

<sup>38</sup> NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s.

- osobám, které nejsou sportovní organizací, na pořízení nebo technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, za podmínky udržitelnosti sportovní činnosti po dobu nejméně 10 let.
- osobám, které nejsou sportovní organizací, na pořádání významných sportovních akcí mimořádné důležitosti podle § 6c.<sup>39</sup>

Podporu sportu, podle prvního odstavce, lze poskytnout pouze žadateli zapsanému v rejstříku, může uzavřít se sportovní organizací smlouvu nebo memorandum o dlouhodobé spolupráci k realizaci víceletého projektu.

### **Neinvestiční dotace**

- Výzvy SPORTOVÁNÍ BEZ BARIÉR 2020
- Výzva ORGANIZACE SPORTU 2020 – Zastřešující sportovní organizace
- Výzva k podání žádosti o poskytnutí dotace na podporu Olympiády dětí a mládeže 2020
- MŮJ KLUB 2020

### **Investiční dotace**

- PODKLADY K ZÁVĚREČNÉMU VYHODNOCENÍ AKCE - VÝZVA V5 SPORT, INVESTICE 2020 PRO SK A TJ
- PODKLADY K ZÁVĚREČNÉMU VYHODNOCENÍ AKCE - VÝZVA V6 SPORT, INVESTICE 2020 PRO ÚSC

Významný podíl na financování sportovních organizací mají krajské samosprávy, města a obce. Kraje v návaznosti na koncepci a novelu Zákona o sportu mají vypracovávat vlastní koncepcie podpory, které promítnou jejich finanční podporu klubů, regionálních tréninkových akademií, sportovišť či sportovních událostí propagujících region. Dotace do sportu od kraje jsou asi třetinové, než je obvyklý průměr EU.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> STÁTNÍ PODPORA SPORTU NA OBDOBÍ SPORTU 2017-2019, 2016 [online]. Praha: MŠMT [cit. 2020-08-06].

<sup>40</sup> MŠMT. *Koncepce podpory sportu, 2016-2025*. 2016 [online]. Praha: MŠMT [cit. 2020-08-06].

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část práce se zaměří na srovnání činnosti dvou konkrétních spolků působících v oblasti sportu, a to konkrétně v karate.

Oba spolky jsou právní formou zapsaný spolek, jde o aktivní spolky působící jako základní prvek (klub) pod zastřešující organizací Česká unie bojových umění.

První spolek souhlasil s uveřejněním jména, druhý spolek nikoliv, bude tedy vystupovat pod názvem „Spolek 2“.

- a) Charakteristika vybraných spolků z oblasti sportu – u každého spolku dojde ke krátkému popisu historie spolku, charakteristice vývoje členské základny, způsobu řízení a rozhodování, vedení marketingu a financování spolku (se zaměřením na vývoj struktury a výše příjmů spolku).
- b) Komparace obou spolků – srovnání dle vybraných charakteristik a srovnání dle výsledků sebraných primárních dat (vedené rozhovory, dotazníkové šetření).
- c) Syntéza dosažených dílčích výsledků a závěrů. Diskuze a formulace konečných závěrů a doporučení.

### 5.1. Charakteristika porovnávaných spolků

Nejdříve je vhodné oba spolky charakterizovat. Charakteristika vývoje a aktuální pozice (stavu) obou spolků pak umožní lépe pochopit systémy jejich řízení, propagace a marketingu a samotného financování.

#### 5.1.1 SPORT UNION, z. s.

##### Historie, zaměření spolku

Zapsaný spolek SPORT UNION, z. s. původně vznikl jako občanské sdružení, které se zabývalo výukou a výcvikem mládeže se sportovním karate a dalšími sportovními disciplínami (turistika, atletika, míčové hry a další sportovní a pohybové aktivity).

Ústecké karate mělo ve svých počátcích celkem tři kluby, vzniklé z oddílu Juda „Stadion KDPM, Slovan NV a Slavia PF. Tyto kluby se často navzájem utkávaly mezi sebou. Nejsilnějším, se svými sportovními úspěchy, byl Slovan NV, který vychoval nejednoho úspěšného sportovce a pokračovatele v učení karate-Do. Po roce 1989 se jeden z členů osamostatnil a založil privátní Shotokan Klub Rajchert. Po prvních kurzech pro veřejnost zahájil klub svou vlastní závodní činnost. Zhruba čtyřicetičlenný soutěžní tým, zaměřený zejména na bojové sestavy kata. Po prvních dvou letech se již etablovali složitějším výcvikem i mezi závodníky v kumite (sportovní zápas dvojic).

V důsledku změn zákonů o soukromém podnikání a státních organizacích, bylo nutno soukromou školu přetransformovat na subjekt, který může komunikovat se státními organizacemi, zejména v oblasti výchovy mládeže. Zde se tedy 24. 2.1994 zrodilo občanské sdružení SPORT UNION, o. s., Ústí nad Labem (dnes zapsaný spolek) a začlenilo se mezi ostatní kluby Severočeského svazu karate a Českého svazu karate. Dnes členská základna sportovního sdružení SPORT UNION, z. s. čítá na 540 členů. Vývoj členské základny blíže charakterizuje tabulka č. 4.

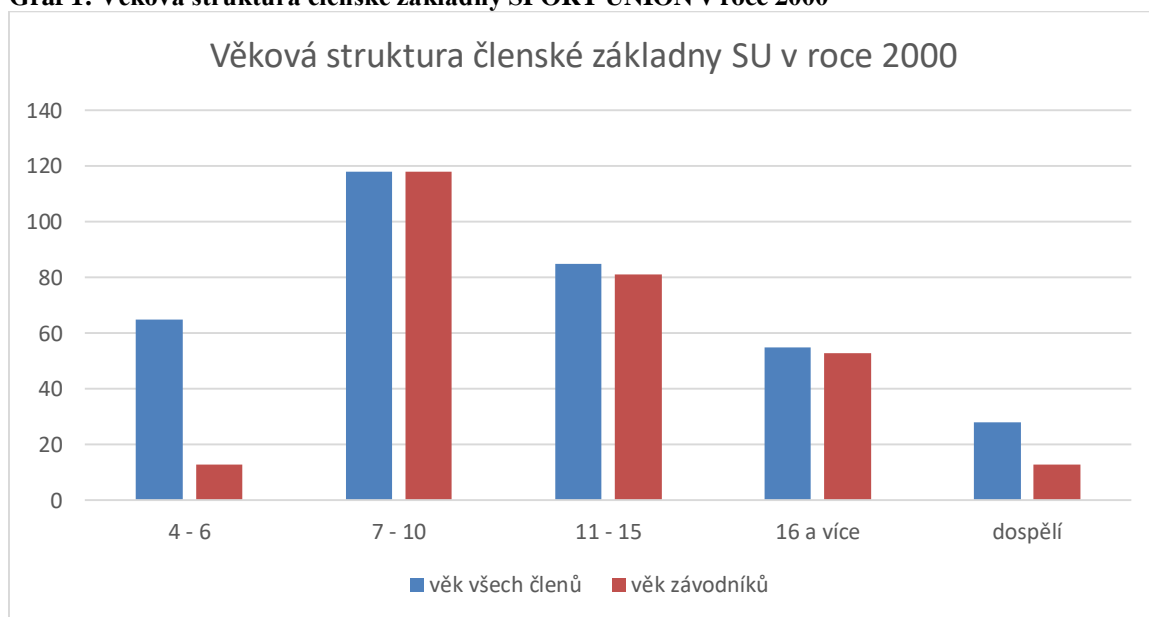
**Tabulka 4: Vývoj členské základny SPORT UNION od roku 1990**

<b>Rok</b>	<b>1990</b>	<b>1994</b>	<b>1998</b>	<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>
<b>Počet členů</b>	120	310	343	375	450	485	498	553	540
<b>Aktivní členové - závodníci</b>	106	239	270	293	322	330	327	360	356

*Zdroj: Databáze spolku, úprava vlastní*

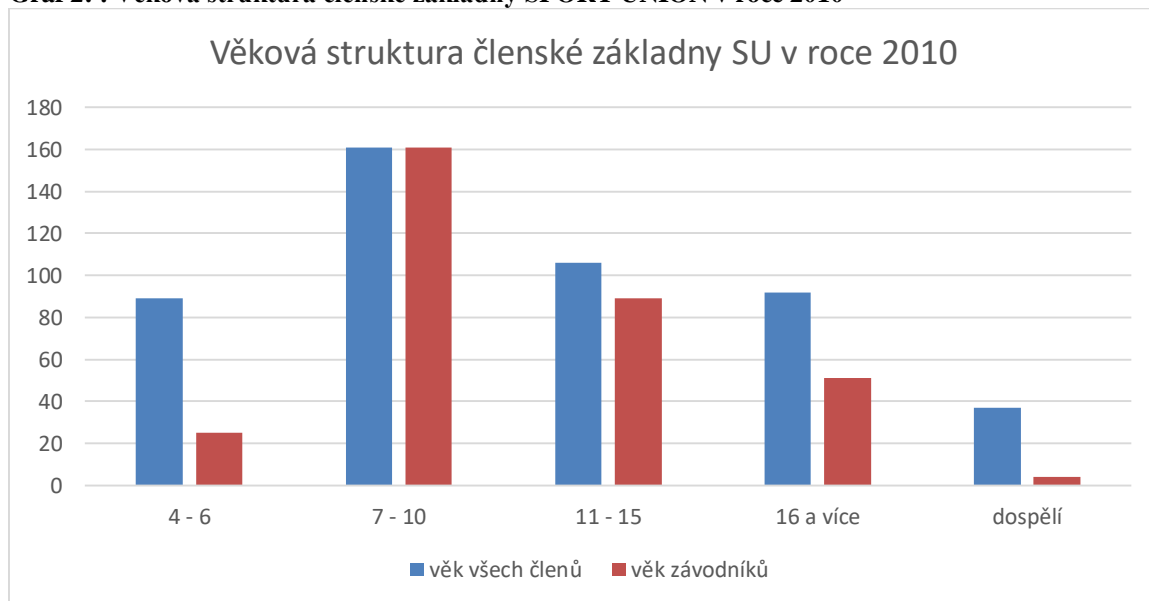
Prováděná činnost klubu byla po určitém období jasně rozdělena do věkově vymezených skupin. Předškolní mládež (děti z mateřských školek), žáci prvního a druhého stupně základních škol (věkové kategorie 6-11, 12-15 let) a dále skupiny adolescentní mládeže a dospělých. To postupem času vytvořilo poměrně stabilní strukturu celé organizace, která odpovídá dělení dle závodních, ale též finančně rozdílně podporovaných skupin závodníků a registrovaných členů. Současné rozložení členů dle věkových skupin znázorňuje graf č. 1

**Graf 1: Věková struktura členské základny SPORT UNION v roce 2000**



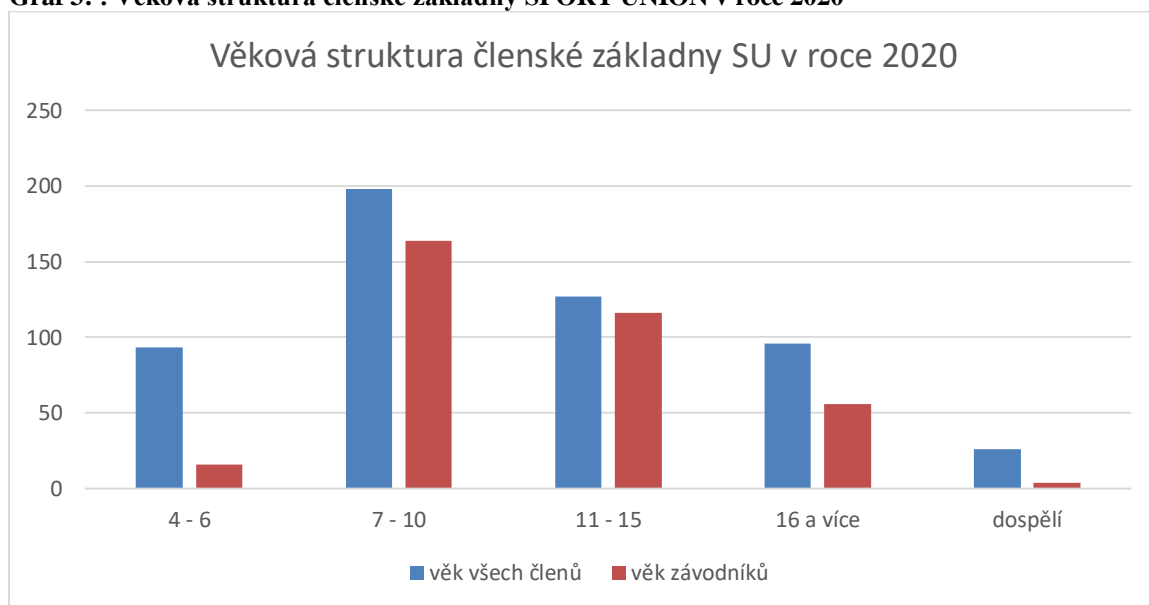
*Zdroj: zpracování vlastní*

**Graf 2: Věková struktura členské základny SPORT UNION v roce 2010**



*Zdroj: zpracování vlastní*

**Graf 3: : Věková struktura členské základny SPORT UNION v roce 2020**



*Zdroj: zpracování vlastní*

Věkové skupiny předškolní mládeže, vyžadující jiný přístup ve sportovní přípravě, byly svěřeny trenérům vyškoleným v obecné sportovní přípravě (kurzy ÚKSKe), se zaměřením na herní formy pohybu. Kategorie školních frekventantů již byla zapojena do přípravných kurzů a metod výuky sportovního karate. Zde byly zařazeny i ostatní formy sportovní přípravy a ve své činnosti byly navýšeny o přípravu i v ostatních pohybových aktivitách, jako míčové hry, turistické akce apod.

Velmi praktickým se ukázal způsob základní pohybové přípravy, pro její další specializovaný vývoj, ve sportovním karate. Současná mládež postrádá obecné pohybové dovednosti, schopnost správné reakce a přístupu k pohybovým aktivitám.

Celý trenérský kádr SPORT UNIONu tvoří trenéři I. třídy karate ČSKe absolventi FTVS, II. třídy karate ČSKe, a III. třídy karate ÚKSKe. Doplňujícím článkem jsou dobrovolní trenéři IV. třídy klubové kvalifikace, z řad rodičů a příznivců klubu.

### **Způsob řízení a rozhodování**

Řízení a vedení organizace je samozřejmě determinováno v prvé řadě právní formou, ale také vytvořenou (a neustále se vyvíjející) strukturou organizace.

O činnosti klubu rozhoduje vedení organizace, dle stanov sdružení/spolku – výbor spolku, na základě hlasovacích preferencí. Zásadním momentem pro rozhodování je účinnost

navržené strategie, účast spolku na plánovaných akcích/soutěžích a cílevědomý rozvoj spolku a jeho členů, a to jak na poli všeobecného rozvoje mládeže, tak i ve smyslu sportovní úspěšnosti.

Celé sdružení je v současnosti vedeno tříčlennou skupinou členů představenstva výboru, která má za cíl všeobecný rozvoj sportovních aktivit zainteresované mládeže a dospělých. Současně je pověřena organizací aktivit spolku, s cílem poskytování co nejširší nabídky sportovních aktivit (nejen sportovní činnost v soutěžní oblasti karate), ale i rozvoj mentálních a fyzických schopností organizované mládeže včetně úspěšnosti na sportovních kláních. Jednotlivé činnosti spolku byly jasně definovány, vyčleněny do jednotlivých sekcí:

- 1) Sekce statutárních záležitostí (jednání se svazem, městem, partnery). Tento úkol plní předseda spolku.
- 2) Vedoucí tréninkové sekce – hlavní trenér a jeho dva zástupci.
- 3) Sekce propagace a reklamy, zpráva webových stránek, sociálních sítí a komunikace s médii. Na starost má první místopředseda spolku.
- 4) Sekce finanční činnosti. Na starost má druhý místopředseda spolku.

V rámci sekce tři, ve fázi dalšího rozvoje v této oblasti klub nadále spolupracuje s externí firmou. V případě statutárních podpisů za klub vždy podepisuje jeho předseda a jeden z místopředsedů. V případě nepřítomnosti předsedy klub řídí jeho první místopředseda, tedy první zástupce předsedy klubu.

V rámci více jak třicetiletého vývoje klub prošel určitými organizačními problémy, které měnily způsoby řízení. Je možné konstatovat, že každá menší či větší krize, vedla k jeho dalšímu zefektivnění organizace. Výše zmíněná, finálně vytvořená, struktura řízení se nyní ukazuje jako vysoce efektivní, je neměnná již více jak 18 let, a to bez větších problémů či sporů. Předseda klubu a jeho druhý místopředseda jsou v klubu od jeho založení, oba mají velmi silné zkušenosti a v prostředí daného sportu si vydobyli velmi respektované postavení v rámci národního svazu. To klubu otevírá samozřejmě řadu pozitivních příležitostí. První místopředseda klubu, který je zároveň jedním z hlavních trenérů, několik let úzce spolupracuje s předsedou klubu, účastní se řady jednání. Dochází tak k jakémusi přirozenému „coachingu“ tohoto člena ve směru růstu jeho řídicích schopností. Klub tedy i v tomto myslí na svou budoucnost.

## Propagace klubu

Propagace, řízená práce na rozvoji členské základny klubu a samotný marketing klubu spadá do sekce řízené prvním místopředsedou spolku. Tato činnost se směrem ven orientuje především na 4 stěžejní oblasti:

1) Činnost spolku v oblasti organizace mládeže a jejího volného času zaměřeného na sportovní karate, všestrannosti a pohybové koordinace. Ta musí být přirozeným produktem, který klub nabízí směrem k veřejnosti.

Převážnou část členské základny spolku tvoří mládež do 18 let. Škola karate SPORT UNION z. s. je začleněna pro svou stabilně dobrou výkonost mladých talentů do programu MŠMT-Sportovních center mládeže ČR. Tato skutečnost klubu umožňuje mít otevřené dveře pro oslovení možných nových členů na řadě základních a středních škol. Některé základní školy se staly partnerem spolku. Toto partnerství přináší především příležitosti v konání společných sportovních akcí. Je samozřejmé, že z hlediska členů je vždy snaha každého klubu oslovit mladou generaci v daném regionu. Lepší příležitost nežli přímá spolupráce se školami v regionu není. Klub si to plně uvědomuje.

2) Činnost spolku v oblasti kvality tréninku. Je cílena do zvyšování kvality trenérů, tréninkového vybavení a tréninkového prostředí.

Tréninkové skupiny jsou rozděleny podle klubem vyvinutého programu do věkově, výškově, hmotnostně a výkonnostně odpovídajících družstev. Řada ostatních škol karate v republice tento tréninkový model od SPORT UNIONu s úspěchem převzala.

SPORT UNION se zabývá výukou sportovního karate v jeho závodní formě, výukou karate pro sebeobranu účely a v neposlední řadě i organizováním volného času mládeže již od 4let.

Tato výše popsaná šíře záběru klubu a jakási funkce vzoru pro ostatní oddíly umožňuje oddílu být viditelnější ve srovnání s ostatními kluby karate v ČR.

3) Oblast samostatně řízených projektů propagace a reklamy. Dnes tuto oblast reprezentuje především republikově respektovaný projekt **„Uvaž pásek, neber drogy!“**, který se setkal



s velkým zájmem a ohlasem u veřejnosti. Zahrnuje ve svém programu nejen uvedené sportovní činnosti, ale také setkávání mládeže na mezi-krajské a mezinárodní úrovni.

Všechny tréninkové skupiny a uvedené akce řídí a vedou trenéři s odpovídající odbornou kvalifikací na špičkové úrovni. Samotný vedoucí klubu Mgr. Josef Rajchert, je trenérem karate I. třídy, držitel STV VI. DAN, rozhodčí mezinárodní licence a také několika násobný mistr ČR v kumite.

Vedle tohoto projektu pak existuje celá řada menších projektů, které jsou podporovány ze strany dotačních projektů a samozřejmě sportovní akce a události, které klub každoročně organizuje. V této oblasti pro rok 2020 plánoval klub uskutečnit další krok v rozvoji klubu a uspořádat první společný projekt navazujících čtyř závodů čtyř spolupracujících klubů karate - „Turné čtyř klubů“. To se ovšem z důvodů situace stran COVID 19 zatím nepodařilo a realizace projektu byla odsunuta na druhou polovinu roku 2021.

### **Financování**

Z pohledu financování spolku je dnešní situace rozdělena na několik oblastí. Jedna z forem příjmů jsou členské příspěvky, které respektují finanční možnosti členů. Dnešní členská základna klubu se může pochlubit 346 aktivními členy.

Druhou složkou jsou příjmy z dotačních programů obcí a měst, popřípadě dotace z krajských podpor.

Finanční prostředky se snaží subjekt SPORT UNION, z. s. získat i ze soukromého sektoru podnikatelské sféry, kde se obrací na firmy nebo podniky o finanční podporu své činnosti s mládeží. Je možné získat prostředky, jako dary, nebo formou za propagační činnost.

Výše příjmů kolísá dle počtu členů základny, ochoty uvedených subjektů k podpoře sportovní organizace. Obecný rámec finanční kondice subjektu se pak mění podle příjmů z uvedených zdrojů a hospodařením (vydávání finančních prostředků na nájmy a sportovní potřeby, popřípadě další pronájmy, soustředění apod.).

V první řadě je tedy vhodné nahlédnout do vývoje celkových příjmů a jeho vybraných položek v letech 2010 až 2020. To přehledně dokumentuje tabulka č. 5.

**Tabulka 5: Celková výše příjmů spolku SPORT UNION (v Kč, v tisících)**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Členské příspěvky	582	556	708	711	721	718	735	778	843	944	739
Příspěvky z dotací	474	435	528	530	565	569	581	593	672	853	635
Příjem z reklamy	46,5	30,8	27,7	26,4	20,5	13,6	36,7	8,9	19,4	40,7	28,9

*Zdroj: Výroční zprávy SU, zpracování vlastní*

V tabulce lze v první řadě vidět pozitivní trend a to zvyšování celkových příjmů organizace (s výjimkou lehkého propadu v roce 2011). Na něm se viditelně podílí všechny kategorie uvedených zdrojů.

Pro detailnější a relevantní rozbor trendu vývoje příjmů dle jednotlivých kategorií je ovšem nutné provést „vertikální“ analýzu výkazu příjmů. Ten zcela jasně odkrývá, jak se měnila struktura příjmů v čase. Kam se postupně prostředky přelévaly.

Vývoj základních finančních ukazatelů v jejich strukturované a relativní podobě za období posledních deseti let, zobrazuje tabulka č. 6.

**Tabulka 6: Vývoj struktury příjmů spolku SPORT UNION (%)**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Členské příspěvky	50	52,3	53,7	53,9	53,2	53	52,1	52,6	52,1	48,7	51
Příspěvky z dotací	40,7	40,9	40	40,2	41,7	42	41,2	40,1	41,5	44	43,8
Sponzorské dary	3,3	3,9	3	2,9	2,3	3,2	4	5,1	4	3,2	1,9
Dary subjektů	2	0	1,1	1	1,1	0,8	0	1,5	1,2	2	1,1
Příjem z reklamy	4	2,9	2,1	2	1,5	1	2,6	0,6	1,2	2,1	2
Ostatní	0	0	0,1	0	0,2	0	0,1	0,1	0	0	0,2

*Zdroj: Statistické jednotky spolku, úprava vlastní*

Vedle příjmů, které jsou pro chod klubu (a každého spolku) rozhodující, pak klub musí sledovat výdaje. Samotná výše možných výdajů je ovšem do značné míry determinována

právě výši ročních příjmů spolku a zůstatku na jeho účtu a pokladně. Tedy daleko důležitější je opět sledovat vývoj struktury těchto výdajů.

V tabulce č. 7 jsou zaznamenány výdajové položky, které nás nejvíce zajímají, za období posledních deseti let. Po této pak strukturu všech nákladových položek detailně zobrazuje tabulka č. 8.

**Tabulka 7: Celková výše výdajů spolku SPORT UNION (v Kč, v tisících)**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Reklama	13,3	15,8	10,5	18,7	12,6	16,6	17,6	11	23,8	20,5	12
Startovné	165	168	192	193	189	214	206	227	238	249	172
Materiální vybavení	28,5	31,6	29,5	41,7	37,8	48,9	40,4	40,6	29,5	37,5	43
Soustředění	47,4	52,4	53,8	58,3	60,9	66,5	71,4	67,9	67,9	73,7	68,8

*Zdroj: Výroční zprávy SPORT UNION, zpracování vlastní*

**Tabulka 8: Vývoj struktury výdajů spolku SPORT UNION (%)**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Pronájmy	29	30,3	33	33,4	33,7	33,9	34,9	34,9	35,7	36,5	36
Reklama	1,4	1,6	1	1,8	1,2	1,5	1,7	1	2,1	1,7	1,4
Trenéři	10	11,1	9,8	10,4	9,9	9,3	10,6	11	11,2	11,1	10
Materiální vybavení	3	3,2	2,8	4	3,6	4,4	3,9	3,7	2,6	3,1	5
Doprava	12	12,4	11,5	11,3	11	11	12,1	12,5	11,5	11,1	9
Startovné na soutěžích	17,4	17	18,2	18,5	18	19,3	19,9	20,7	21	20,6	20
Poplatky federacím	1,5	1,9	2	2,2	2,6	2,8	2,7	3	3,2	3,2	3
Pojištění	0,4	0,4	0,7	0,9	0,9	1	1,1	1	1	1,1	1,1
Soustředění	5	5,3	5,1	5,5	5,8	6	6,9	6,2	6	6,1	8
Věcné ceny	3	3,5	3,2	4,1	3,9	4,6	4,1	3,8	4,3	4,2	3,9
Technické zabezpečení	1,7	0,6	0,9	1,8	1,1	1	0,8	1,6	1	1,3	2
Ostatní	15,6	13,4	11,8	6,1	8,3	5,2	1,3	0,6	0,4	0	0,6

*Zdroj: Statistické jednotky spolku, úprava vlastní*

### **5.1.2. Spolek 2**

Druhý porovnávaný sportovní spolek, který si nepřál v této analýze vystupovat pod svým původním jménem, se též věnuje obecně prospěšné sportovní činnosti na území města České Lípy a také v dalších obcích okresu Česká Lípa. Jedná se od ledna 2014 opět, z hlediska právní formy, o zapsaný spolek.

Jeho hlavní náplní je organizování volného času mládeže bez rozdílu věku a naplnění sportovních očekávání dospělé veřejnosti.

#### **Historie, zaměření spolku**

Sportovní klub zahájil svou činnost na konci roku 1990, kde základním sportovním počinem byla, organizace mládeže ve sportovním karate, kdy kurzy nebyly věkově rozděleny, ale pojímaly veškerou mládežnickou poptávku.

Postupem času byly tyto skupiny rozděleny, pro velký počet zájemců, na jednotlivé věkové kategorie, jak to vyžadovala doba a zájem veřejnosti, v návaznosti na soutěžní kategorie Českého svazu karate.

Členská základna je tvořena z největší části školní mládeží, která uchopila možnost účasti na sportovních aktivitách (bojové umění a další odborně vedené sporty), které byly v České Lípě a okolí do té doby nedostupné. Na území České Lípy do té doby působily ještě další subjekty provozující a vyučující sportovní karate, ale s nevalnou pověstí a neúčinnými nástroji, jak propagace, tak i výuky karate (SSC Česká Lípa, Karate Nový Bor a podobně), se slabou členskou základnou a amatérským způsobem výuky moderního sportovního karate.

V roce 2004 Spolek 2 rozšířil svou sportovní činnosti o cvičení žen, které v České Lípě chybělo, přilákali tak velký zájem i ze strany rodičů (matek), jejich základna se rozrůstala a řadil se tak k velkým sportovním oddílům na Českolipsku. Nabízel širokou škálu sportovního vyžití pro širokou veřejnost, ale základem zůstalo sportovní karate pro mládež. Bohužel zhruba po deseti letech, se vedení klubu změnilo a někteří členové klubu odešli, osamostatnili se, založili si svou vlastní organizaci, kde nadále nabízejí sportovní aktivity

pro dospělé. Původně široká základna Spolku 2, která v době vrcholu čítala 425 členů, z toho téměř 300 závodníků, tak po zmíněném kroku rozdělení, zaznamenala výrazný pokles členů i závodníků. Uvedený vývoj členské základny opět nejvýstižněji charakterizuje tabulka, tentokrát č. 9.

**Tabulka 9: Vývoj členské základny Spolku 2 od roku 1990**

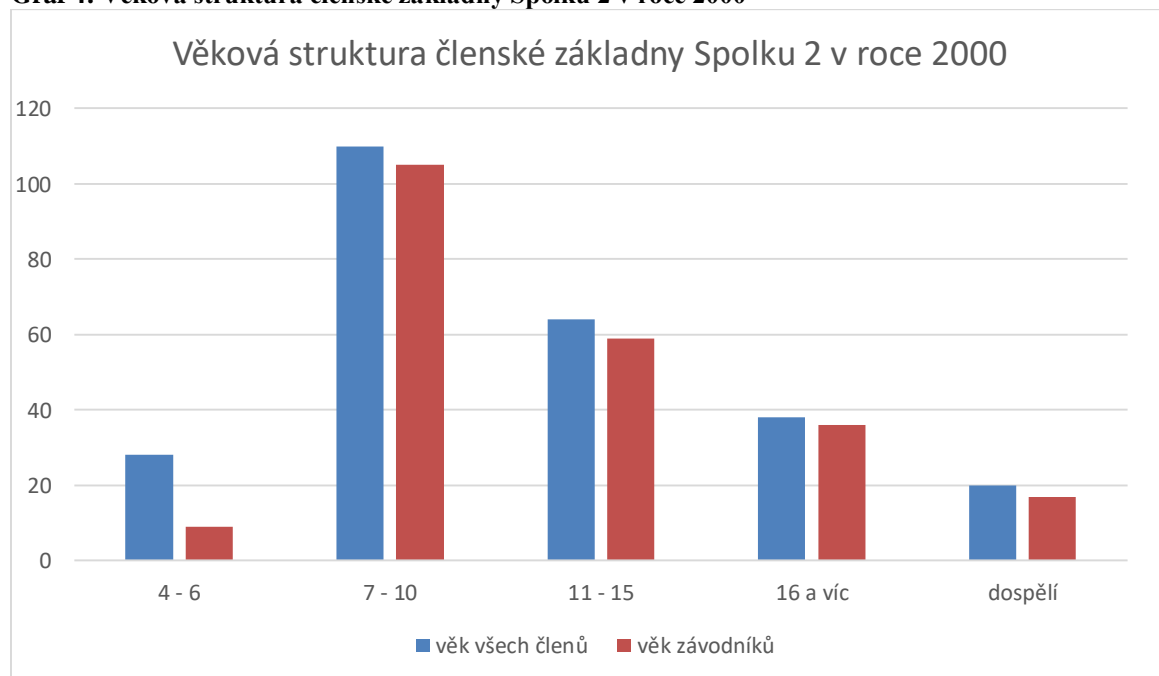
Rok	1990	1994	1998	2002	2006	2010	2014	2018	2020
<b>Počet členů</b>	105	210	253	275	422	425	371	315	312
<b>Aktivní členové - závodníci</b>	96	189	220	233	290	294	268	204	196

*Zdroj: Databáze spolku, úprava vlastní*

V tabulce je zřetelně vidět, že prvních dvacet let své činnosti spolek neustále navyšoval počet svých členů, v posledních deseti letech ovšem bohužel naopak počet členů spolku klesá.

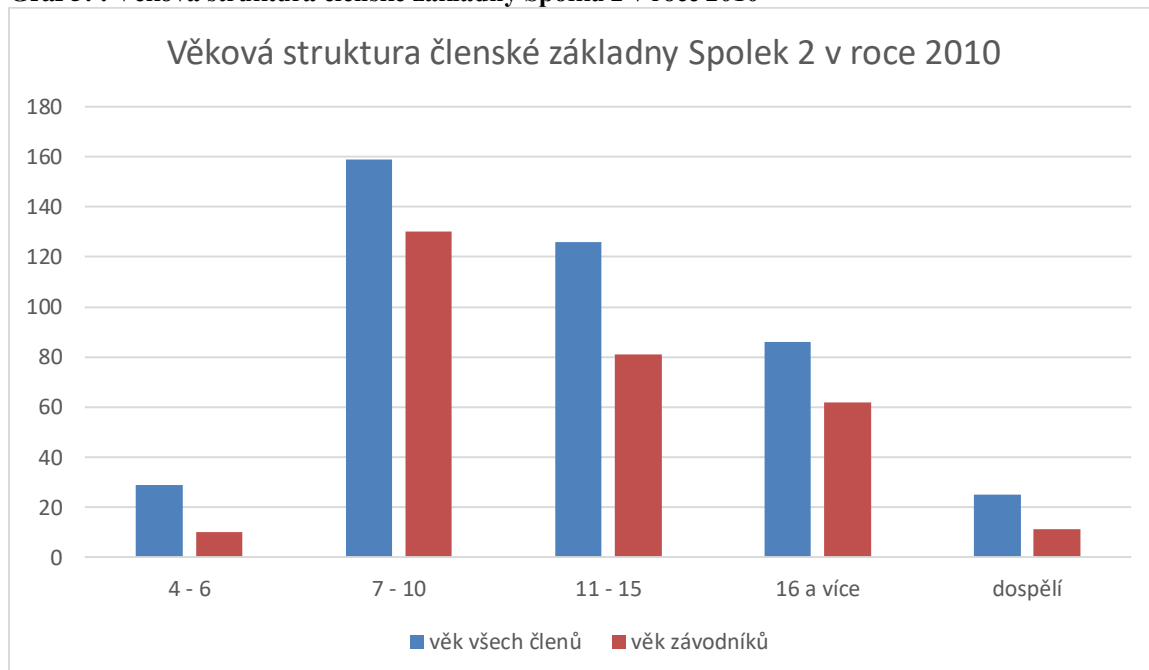
Determinujícím sledovaným faktorem, je struktura členské základny, kterou názorně sledujeme v grafech č. 4, 5, 6.

**Graf 4: Věková struktura členské základny Spolku 2 v roce 2000**



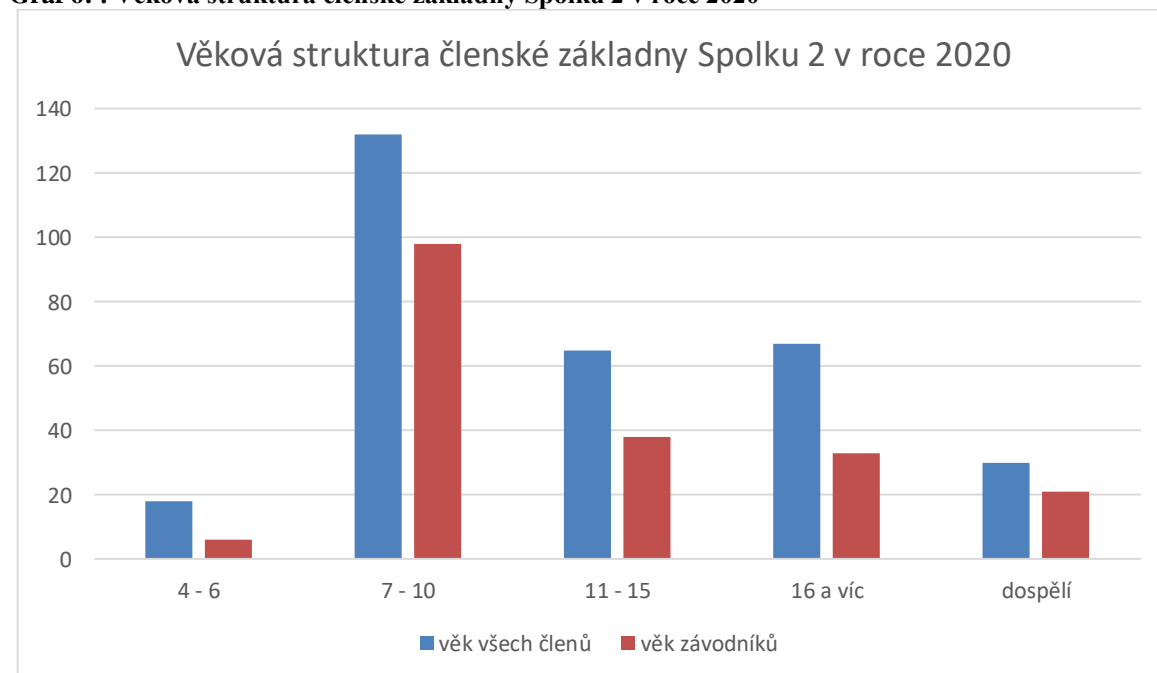
*Zdroj: Statistické údaje klubu, zpracování vlastní*

**Graf 5: : Věková struktura členské základny Spolku 2 v roce 2010**



*Zdroj: Statistické údaje klubu, zpracování vlastní*

**Graf 6: : Věková struktura členské základny Spolku 2 v roce 2020**



*Zdroj: Statistické údaje klubu, zpracování vlastní*

Z grafů je zřetelné, že v období mezi lety 2000 až 2010 nadále členská základna i základna aktivních závodníků spolku nadále rostla, po roce 2010 ovšem došlo k nepříznivému vývoji, kdy dochází jak k úbytku počtu členů tak i počtu závodníků.

## **Způsob řízení a rozhodování**

Nezisková organizace Spolek 2 má ve své vedoucí funkci šéftrenéra, který má na starosti všechny nabízené služby neziskové organizace. Ostatní zaměstnanci a trenéři mají malé úvazky od 0,2 do 0,8 plného úvazku. Jedná se o osoby, které pracují i v jiných zaměstnáních a krátké úvazky jim tak vyhovují. Jejich druhé profese jsou velice různorodé. V průběhu posledních 3 let se počet zaměstnanců klubu snížil a to z důvodu, odchodu mladých trenérů na vysoké školy a odstěhování se do jiných měst. Organizace proto musela ponížít tréninkové jednotky a tak i sloučit některé skupiny.

Organizace je dnes řízena novým vedením, které sebou přineslo nové vize a nový pohled jakým směrem se ubírat a co nově nabídnout veřejnosti. Vedení představuje tři členy, kde jako hlavní je sám šéftrenér a jeho zástupci jsou bývalí aktivní sportovci, kteří jsou v klubu od samotného počátku. Rozdělení jejich kompetence by mohlo pomoci novému růstu organizace, mezi jejich činnosti patří:

- 1) Předseda spolku má na starosti veškeré administrativní úkony, finanční záležitosti organizace a propagaci.
- 2) První místopředseda spolku se zabývá organizováním sportovních akcí a tréninkem dorostu a dospělých.
- 3) K činnosti druhého místopředsedy patří tréninky dětí a organizace pravidelných soustředění.

Dnes už zase v klubu panují dobré vztahy jak mezi cvičenci, tak mezi trenéry. Je zde pevný řád nedovoluje projevy nekontrolovaného násilí, naopak vychovává k sebekontrolě, pořádku a úctě. Díky těmto vztahům jsou pořádány akce, na kterých se podílejí nejen cvičenci, ale i jejich rodiče a příznivci sportu jako takového. Klub se postupně vyrovnává s negativními dopady rozdělení klubu, ke kterému došlo po roce 2014. Nadále je nutné pracovat na obnovení důvěry členů klubu, v systému řízení a v systému cílů klubu.

I proto byl v posledních letech věnován větší prostor rozvoji nabízených aktivit v oblasti ostatních sportovních činností. Ty by měli do klubu opět přivést nové členy a restituovat jméno klubu.

Konkrétně do procesu trénování byly, pro velký zájem veřejnosti, zařazeny aktivity určené pro dospělé kategorie s jiným zaměřením. Cvičení Bosu, Flex -bar, Fitball, aerobic, nebo obecné cvičení pohybových aktivit rodičů s dětmi. Rovněž tak se osvědčily individuální tréninkové jednotky zaměřené na určitý druh posilování a relaxace. Tyto si oblíbila zejména specifická skupina jednotlivců /podnikatelů, kteří mají omezené možnosti pro pravidelné tréninkové jednotky (individuální program a přístup).

### **Propagace klubu**

Vedení klubu si uvědomuje, jak důležitá je propagace celé organizace, a to jak v regionu, na republikové úrovni, v zahraničí, tak i na výjezdech, kde se dnes může sportovní klub pochlubit oddílovými soupravami, tričky, nášivkami, sportovními taškami a reklamními bannery. Stejně tak na soutěžích vystavuje propagační bannery. Sportovní klub využívá reklamu ke svému zviditelnění, tedy aby se o karate v Libereckém kraji vědělo a mluvilo. Používá k tomu nejrůznější média, v současnosti však nejvíce tisk. Bohužel se klub nacházel v ne moc dobré postavení vůči jiným sportovním odvětvím, aktivita vedení výrazně poklesla, a proto zájem médií klesl oproti předešlým rokům.

Vedení klubu chystá velké letní prázdninové kempy pro mládež od sedmi do patnácti let. Kemp se uskuteční v letních měsících a bude rozdělen do dvou termínů. První proběhne koncem června pro děti od sedmi do dvanácti let, druhý na začátku srpna pro mládež od třinácti do patnácti let. Pro mladé karatisty je to výborná příležitost, jak aktivně strávit prázdniny, získat při tréninku užitečné rady pro budoucí kariéru.

Klub obnovil cvičení dospělých a tím se jeho základna opět začíná rozrůstat. Ale stále převážnou část členské základny tvoří mládež školního věku. V dnešní době tráví, tato věková skupina, nejvíce času na sociálních sítích a bohužel vedení klubu nezvládá obnovit webové stránky a nemá ani facebook. Nadále nefunguje přímé oslovení škol z pozice vedení klubu. Klub též nehledá nové formy a cesty propagace. Zmíněná struktura a zaměření propagace a cílené reklamy tak vycházejí ze strategií kolem roku 2008.

### **Financování**

Spolek 2, jako ostatní sportovní organizace, je finančně zajišťován z několika různorodých zdrojů. Stěžejním zdrojem jsou členské příspěvky, které se v této administraci dají rozdělit



do několika oblastí. Jsou to finanční příspěvky členů, ať už celoroční (zvýhodněné), pololetní, měsíční nebo dle absolvovaných lekcí nebo akcí (nejméně preferovaná oblast).

Dále jsou to členské příspěvky pasivních členů, přispívajících formou sponzorských darů nebo jednorázových příspěvků zaměřených na určitý cíl, službu, materiál, činnost.

Jednou skupinou zdrojů jsou příspěvky ze sponzorských darů a z reklamní činnosti. Tato část příjmů se ovšem v letech významně nemění.

V oblasti darů jsou jako dárci označováni zejména rodiče cvičenců, kteří mají vyšší příjmy nebo možnosti a berou klub jako „svou“ organizaci. Někdy se i aktivně zapojují do činnosti organizace za účelem pomoci organizování akcí (pořadatelé, obsluha časoměrných jednotek, techničtí pracovníci, ozvučení a podobně).

Jsou i organizace, které barterovou výměnou za propagaci, pomáhají klubu s organizací a uskutečněním dopravy na soutěže nebo zajištěním občerstvení na soutěžích, popřípadě poskytnutím slev na ubytování při soustředěních, seminářích a podobně.

Další složkou příjmů organizace, která je však ovlivněna různými, a také i politickými vlivy, jsou dotace od subjektů obce, města, kraje a další.

Zde se organizace obrací zejména na vyhlašované granty pro sportující mládež. Tyto jsou vyhlašovány městem Česká Lípa (členská základna sportující mládeže, vrcholový sport, ostatní kategorie sportující veřejnosti), Libereckým krajem (soutěže krajského a vyššího významu, jako je Mistrovství republiky). Spolek 2 organizuje i mezinárodní akce přesahující rámec České republiky. Dále se, popřípadě na základě velikosti členské základny, obrací i na MŠMT.

I u druhého klubu Spolek 2 je potřeba nahlédnout do vývoje celkových příjmů a jeho vybraných položek z výroční zprávy klubu a to nám přehledně dokládá tabulka č. 10, v letech 2010 až 2020.

**Tabulka 10: Celková výše příjmů spolku Spolek 2 (v Kč, v tisících)**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Členské příspěvky	486	578	574	790	597	394	398	438	512	546	525
Příspěvky z dotací	418	539	578	594	479	391	395	447	555	579	520
Příjem z reklamy	7,4	3,8	16,5	41,7	43,8	28,2	22	14,8	14,6	12,4	11,2

*Zdroj: Výroční zpráva Spolek 2, zpracování vlastní*

Detailněji je vývoj příjmů dle jednotlivých položek zaznamenán opět v tabulce č. 11.

**Tabulka 11: Vývoj struktury příjmů Spolku 2 (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Členské příspěvky	46,2	46	41,7	49,2	49	43,3	45,1	44,5	42	44,2	46,9
Příspěvky z dotací	39,7	42,9	42	37	39,3	43	44,8	45,4	45,5	46,9	46,4
Sponzorské dary	2,1	1,9	2,1	2,4	3,6	2,2	2,3	1,9	2,9	1,5	1,2
Dary subjektů	4	3,6	2,7	3,8	4,5	3,8	2	1,5	1	1,2	0,5
Příjem z reklamy	0,7	0,3	1,2	2,6	3,6	3,1	2,5	1,5	1,2	1	1
Ostatní	7,3	5,3	10,3	5	0	4,6	3,3	5,2	7,4	5,2	4

*Zdroj: Statistické jednotky spolku, úprava vlastní*

Tak jako u prvního spolku, tak i u Spolku 2 musíme sledovat vedle příjmů, výši možných výdajů. Z výročních zpráv klubu jsme opět vybrali položky stejné jako u prvního klubu k následnému možnému porovnání.

V tabulce č. 12 jsou zaznamenány položky v korunách a za dobu deseti let. Pak následně v tabulce č.13 vývoj struktury všech nákladových položek.

**Tabulka 12: Celková výše výdajů spolku Spolek 2 (v Kč, v tisících)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reklama	3,8	4,8	9,0	9,4	15,4	13,4	14	8	6,4	2,8	8,2
Startovné	142	145	148	193	188	190	191	163	156	159	155
Materiální vybavení	58	41,6	58,3	78,2	75,2	51,8	44	23,9	46,8	59,6	76,9
Soustředění	30,3	27,3	25,5	31	24,1	28,8	37	29,8	24,8	26,5	22,6

*Zdroj: Výroční zprávy Spolek 2, zpracování vlastní*

**Tabulka 13: Vývoj struktury výdajů Spolku 2 (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pronájmy	30,1	31,8	34,2	36	35,8	35,9	36,1	39	39	39,5	38,5
Reklama	0,4	0,6	1,1	1	1,6	1,4	1,4	0,8	0,7	0,3	0,8
Trenéři	8,1	9	9	10,2	11	9,8	11	9,1	10	12,3	11,2

Materiální vybavení	4,1	5,2	4	3,3	2,8	3,4	4,4	2,4	1,1	1,3	1,5
Doprava	7,5	7,8	6,8	6,3	5,1	8,8	7,4	5,5	6,5	5,1	8,9
Startovné na soutěžích	15	18,1	18	20,5	19,5	19,8	19,1	16,4	16	14,8	15,1
Poplatky federacím	2,5	0,7	0,7	1,2	1	1,1	0,9	0,7	0,7	0,5	0,6
Pojištění	0,2	0,2	0,4	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	2	2
Soustředění	3,2	3,4	3,1	3,3	3,1	3	3,7	3	2,7	2,8	2,2
Věcné ceny	3,8	1,2	2	3,4	3,9	4,1	3,3	2,6	4	3,8	3,6
Technické zabezpečení	2,3	0,9	0,4	0,8	2,7	0,4	1,2	1,6	2,9	2	2,2
Ostatní	22,8	21,1	20,3	13,3	12,8	11,5	10,7	18,1	15,5	15,6	13,4

Zdroj: Statistické jednotky spolku, úprava vlastní

## 5. 2 Komparace obou spolků – srovnání dle vybraných charakteristik

V kapitolách byl popsán vývoj a současný stav dvou klubů ve stejném sportovním odvětví “sportovní karate“ – SPORT UNION, z. s. a Spolek 2. Oba spolky byly charakterizovány ve čtyřech oblastech hodnocení - Historie a zaměření spolku, způsob řízení, reklama a propagace spolku a financování spolku.

Ačkoli spolky vznikli ve stejném období, procházely stejnými obdobími vývoje společnosti, působí v sousedních regionech a pod stejnou zastřešující organizací, lze z uvedeného popisu vysledovat podstatné rozdíly ve fungování a konečném stavu obou spolků. Tento vývoj a konečný stav pak lze dle jednotlivých segmentů porovnat.

### 5.2.1 Srovnání v oblasti Historie, zaměření a rozvoje tradic spolku

V prvé zkoumané problematice lze oba spolky charakterizovat jako kluby s bohatou historií, oba byly založeny na počátku devadesátých let minulého století a oba se snaží rozvíjet svou činnost až do současnosti. V případě klubu SPORT UNION docházelo v průběhu vývoje k malým změnám ve vedení klubu, klub vede od počátku stále stejný předseda. Klub efektivně rozvíjel jak způsoby řízení, tak způsoby komunikace. Bez větších otřesů a pnutí se

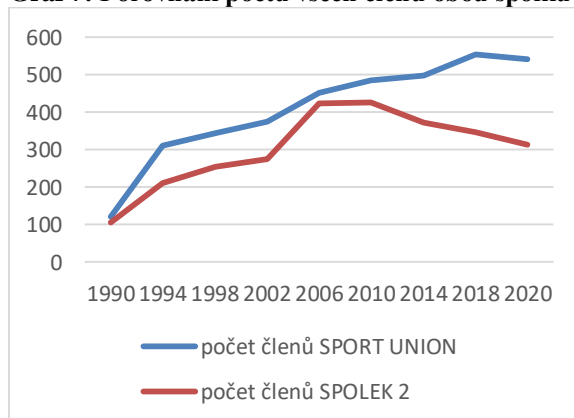
vyvíjeli (ukotvovaly) řídicí struktury klubu. Podařilo se v průběhu času nalézt efektivní způsob řízení středně velké sportovní organizace, tak aby to vyhovovala jak obecné členské základně, tak rozvoji talentovaných závodníků.

To vše mělo vliv na dlouholetý růst členské základny, která dnes čítá více jak 500 aktivních členů.

U druhého klubu, Spolek 2, po počátečních úspěších, došlo k problémům s řízením organizace, a to především z pohledu jejího vedení i z pohledu organizace tréninků. Vytvořila dvě silná křídla, která postupně usilovala o převzetí moci nad organizací a vedení klubu, neshodovali se v zásadních věcech administrace a marketingu organizace. Problémy měli také s časovým harmonogramem pronajímaných prostor, kde jedna strana usilovala o více hodin pro dospělé, ale nedostával by se dostatečný časový prostor pro skupinu nejlepších závodníků. Spolek 2 se proto po roce 2014 rozpadl a část organizace převzalo nové vedení, které se muselo vypořádat s úpadkem počtu členů a nově získávat sponzory a oslovovat subjekty ke spolupráci v reklamě. Postupně se klub znovu dostává do popředí sportů v České Lípě a znovu nabízí sportovní vyžití nejen pro mládež, ale i pro dospělé. Srovnání členské základny těchto dvou spolků do roku 2020, názorně odkrývají grafy č. 7,8.

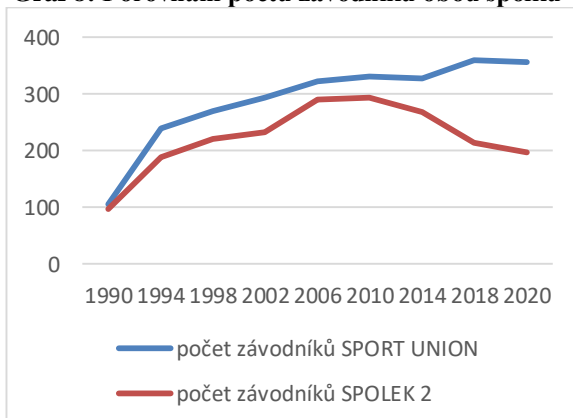
Kde v grafu č. 7 jsou všechny členové klubu, jak aktivní, tak i členové, kteří v klubech nepatří mezi závodní elitu, jsou to např. rodiče žáků (členů) a nebo příležitostní sportovci. V grafu č. 8 lze nahlédnout na srovnání v počtu závodníků v obou klubech.

**Graf 7: Porovnání počtu všech členů obou spolků**



Zdroj: výroční zpráva, zpracování vlastní

**Graf 8: Porovnání počtu závodníků obou spolků**



Zdroj: výroční zpráva, zpracování vlastní

Oba grafy, tedy srovnání počtu členů a počtu aktivních závodníků vykazují zřetelný rozdíl ve vývoji obou klubů především po roce 2014. Zatímco počet členů klubu SPORT UNION

nadále rostl či stagnoval, počty členů i aktivních závodníků u klubu Spolek 2 viditelně klesal. Příčinou byla transformace a rozdělení klubu v roce 2014 a konečné následky tohoto rozdělení. Je nutné upozornit na skutečnost, že jedinou příčinou není samotný fakt rozdělení ve dva kluby, ale neblahou skutečností je především dále pokračující trend, který je výsledkem změn po roce 2014. Tento postupný úbytek členů a závodníků je odrazem ztráty prestiže u veřejnosti a důvěry klubu v očích původních členů.

### **5.2.2 Srovnání v oblasti způsobu řízení a rozhodování**

Řízení a vedení organizace je, jak výše napsáno především determinováno v první řadě právní formou, ale také vytvořenou a neustále se vyvíjející strukturou organizace.

O činnosti obou klubů v základu rozhoduje vedení organizace, dle stanov sdružení/spolku – výbor spolku, na základě hlasovacích preferencí.

**V případě spolku SPORT UNION** se řízení klubu za dobu více jak třicetileté historie klubu vypracovalo v současnou jasnou a pevnou strukturu řízení klubu. Celé sdružení je aktuálně vedeno tříčlennou skupinou členů představenstva výboru, která má za cíl všeobecný rozvoj sportovních aktivit zainteresované mládeže a dospělých. Jak bylo popsáno, jednotlivé činnosti spolku byly jasně definovány, vyčleněny do jednotlivých sekcí:

- 1) Sekce statutárních záležitostí (jednání se svazem, městem, partnery). Tento úkol plní předseda spolku.
- 2) Vedoucí tréninkové sekce – hlavní trenér a jeho dva zástupci.
- 3) Sekce propagace a reklamy, zpráva webových stránek, sociálních sítí a komunikace s médii. Na starost má první místopředseda spolku.
- 4) Sekce finanční činnosti. Na starost má druhý místopředseda spolku.

V rámci sekce tři, ve fázi dalšího rozvoje v této oblasti, klub nadále spolupracuje s externí firmou. V případě statutárních podpisů za klub se vždy podepisuje jeho předseda a jeden z místopředsedů. V případě nepřítomnosti předsedy klubu, řídí jeho činnost první místopředseda, tedy první zástupce předsedy klubu.

Za velmi cenné je možné považovat, všemi respektované, rozhodnutí o vedení k „nástupnictví“. Tedy to, že první místopředseda klubu, který je zároveň jedním z hlavních trenérů, úzce několik let spolupracuje s předsedou klubu, účastní se řady jednání. Dochází

tak k jakémusi přirozenému „coachingu“ a výchově tohoto člena, ve směru růstu jeho řídicích schopností, tak aby později mohl plynule převzít odpovědnost za vedení klubu. Klub tedy i v tomto směru myslí na svou budoucnost. Tímto způsobem řízení je zajištěna dostatečná efektivita, ale i transparentnost řízení klubu.

**V případě druhého klubu Spolek 2**, lze bohužel konstatovat zásadní rozdíl v úrovni řízení klubu a to prakticky ve všech oblastech.

Všechny nabízené služby sportovní organizace má na starosti šéftrenér klubu, který je zároveň předsedou klubu. Ostatní zaměstnanci a trenéři zde mají malé pracovní úvazky, a tudíž nejsou v klubu tak zainteresováni. Jedná se o osoby, které pracují i v jiných zaměstnáních a krátké úvazky jim tak vyhovují. V průběhu posledních 3 let se počet zaměstnanců klubu ještě snížil a to z důvodu, odchodu mladých trenérů na vysoké školy. Organizace proto musela ponížít tréninkové jednotky a tak i sloučit některé skupiny.

Organizace je dnes, po rozpadu a po odchodu bývalého předsedy, řízena novým vedením, které sebou přineslo nové vize a nový pohled, jakým směrem se ubírat a co nově nabídne veřejnosti. Vedení představuje tři členy a rozdělení jejich kompetencí by mohlo pomoci novému růstu organizace. Mezi jejich činnost patří:

- 1) Předseda spolku (šéftrenér) má na starosti veškeré administrativní úkony, finanční záležitosti organizace a propagaci.
- 2) První místopředseda spolku se zabývá organizováním sportovních akcí a tréninkem dorostu a dospělých.
- 3) K činnosti druhého místopředsedy patří tréninky dětí a organizace pravidelných soustředění.

Klub se postupně vyrovnává s negativními dopady rozdělení klubu, ke kterému došlo po roce 2014. Nadále je nutné pracovat na obnovení důvěry členů klubu, v systému řízení a v systému cílů klubu.

I proto byl v posledních letech věnován větší prostor rozvoji nabízených aktivit v oblasti ostatních sportovních činností. Ty by mělo do klubu opět přivést nové členy a restituovat jméno klubu.

### 5.2.3 Srovnání v oblasti propagace klubu a marketingu

Pokud dojde ke srovnání přístupu a úrovně reklamy a propagace obou klubů, lze opět konstatovat určité rozdíly. Ty jsou patrné především v šíři využití možných zdrojů a kanálů, cest propagace a reklamy. Zatímco první klub SPORT UNION využívá prakticky všech cest možné propagace klubu, druhý klub Spolek 2 se vymezuje pouze na vybrané cesty propagace a reklamy. Rozdílná je též úroveň snahy a uvědomění si, jak významnou úlohu má oblast propagace a reklamy, v rámci života klubu.

Klub SPORT UNION chápe otázku propagace a reklamy, jako řízenou práci především s dopadem na rozvoj členské základny klubu a samotný marketing klubu spadá do sekce řízené prvním místopředsedou spolku. Tato činnost se, směrem k veřejnosti, orientuje především na 4 stěžejní oblasti:

1) Činnost spolku, v oblasti organizace mládeže a jejího volného času, je zaměřena na sportovní karate, všestrannost a pohybové koordinace. Tyto musí být přirozeným produktem, který klub nabízí směrem k veřejnosti. Tady se klub prezentuje jako sportovní organizace, nabízející rozvoj tělesné zdatnosti mládeže a dospělých ve sportu, který je bezpečný a zdravý.

2) Strategie pro získání možných nových členů je v oslovení řady základních a středních škol. Některé základní školy se staly i tzv. partnerem spolku. Toto partnerství přináší především příležitosti v konání společných sportovních akcí. Je samozřejmé, že z hlediska členské základny, je vždy snaha každého klubu oslovit mladou generaci v daném regionu a nejširším věkovém spektru. Lepší příležitost, než přímá spolupráce se školami v regionu, není. Klub si to plně uvědomuje.

3) Propagace činnosti spolku, v oblasti kvality tréninku a vedení svěřenců, je vedena s mottem: „Kvalitní závodníci a nadějní sportovci vyžadují vedení nejlepšími trenéry“. Činnost v této oblasti je tak cílena na zvyšování kvality trenérů, odborného tréninkového vybavení a tréninkového prostředí a na následnou propagaci naplňování tohoto cíle.

Tréninkové skupiny jsou rozděleny, podle klubem vyvinutého programu do věkově, výškově, hmotnostně a výkonnostně odpovídajících, družstev. Řada ostatních škol karate v republice tento tréninkový model od SPORT UNION s úspěchem převzala.

SPORT UNION se zabývá výukou sportovního karate v jeho závodní formě, výukou karate pro sebeobranu účely a v neposlední řadě i organizováním volného času mládeže již od 4let.

Tato výše popsaná šíře záběru klubu a jakási funkce vzoru pro ostatní oddíly, umožňuje oddílu být viditelnější, ve srovnání s ostatními kluby karate v ČR.

4) Oblast samostatně řízených projektů propagace a reklamy. Dnes tuto oblast reprezentuje především republikově respektovaný projekt „**Uvaž pásek, neber drogy!**“, který se setkal s velkým zájmem a ohlasem u veřejnosti. Zahrnuje ve svém programu nejen uvedené sportovní činnosti, ale také setkávání se mládeže na mezi-krajové a mezinárodní úrovni.

Vedle tohoto projektu se pak klub také zaměřuje na celou řadu menších projektů, které jsou podporovány ze strany dotačních projektů a samozřejmě sportovní akce a akce a činnosti, které klub každoročně organizuje.

Druhý klub, Spolek 2, si také uvědomuje, jak důležitá je propagace celé organizace, a to jak v regionu, tak i na republikové úrovni. Sportovní klub se prezentuje novými oddílovými soupravami, tričky, nášivkami, sportovními taškami a reklamními bannery. Stejně tak na soutěžích začal vystavovat propagační bannery. Sportovní klub využívá reklamu ke svému zviditelnění, propagace probíhá v různých médiích, v současnosti však nejvíce s tiskem. Vůči jiným sportovním odvětvím se však klub bohužel nenachází v konkurenční schopné pozici. Zájem médií o jeho činnost, oproti předešlým rokům, poklesl.

Dnes, pod novým vedením, klub chystá velké letní prázdninové kempy, pro mládež od sedmi do patnácti let. Pro mladé karatisty je to výborná příležitost, jak aktivně strávit prázdniny a získat při tréninku užitečné rady pro budoucí kariéru.

I přesto, že klub obnovil cvičení dospělých a tím se jeho základna opět začíná rozrůstat, stále, ale převážnou část členské základny tvoří mládež školního věku. Tato věková kategorie tráví nejvíce času na sociálních sítích a bohužel vedení klubu nezvládá obnovit webové stránky a nemá ani facebook. Nadále nefunguje přímá oslovení škol z pozice vedení klubu. Klub též nehledá nové formy a cesty propagace. Zmíněná struktura a zaměření propagace a cílené reklamy tak vycházejí ze strategií bývalého vedení, jako zastaralé.



#### **5.2.4 Srovnání v oblasti financování spolku**

Z pohledu financování spolku je dnešní situace rozdělena na několik oblastí. Jedna z forem příjmů jsou členské příspěvky, které respektují finanční možnosti členů.

Druhou složkou jsou příjmy z dotačních programů obcí a měst, popřípadě dotace z krajských podpor.

Finanční prostředky se snaží subjekt SPORT UNION, z. s. získat i ze soukromého sektoru podnikatelské sféry, kde se obrací na firmy nebo podniky o finanční podporu své činnosti s mládeží. Je možné získat prostředky, jako dary, nebo formou za propagační činnost.

Výše příjmů kolísá dle počtu členů základny, ochoty uvedených subjektů k podpoře sportovní organizace. Obecný rámec finanční kondice subjektu se pak mění podle příjmů z uvedených zdrojů a hospodařením (vydávání finančních prostředků na nájmy a sportovní potřeby, popřípadě další pronájmy, soustředění apod.), v uvedeném (ročním) výkaze.

Spolek se i v současnosti ubírá stanoveným směrem rozvoje fyzických a sportovních aktivit. Účastní se soutěží, všech stanovených sportovních aktivit a organizací mládeže a jeho volného času.

Spolek 2, jako v ostatních sportovních organizacích, jsou jeho stěžejním zdrojem členské příspěvky, které se v této administraci dají rozdělit do několika oblastí: jsou to finanční příspěvky aktivních členů, pak i členské příspěvky pasivních členů, přispívajících formou sponzorských darů nebo jednorázových příspěvků zaměřených na určitý cíl, službu, materiál, činnost. Jednou z dalších skupin zdrojů jsou příspěvky ze sponzorských darů a z reklamní činnosti. Tato část příjmů se v letech významně nemění.

V oblasti darů jsou jako dárci označováni zejména rodiče cvičenců, kteří mají vyšší příjmy nebo možnosti a berou klub jako „svou“ organizaci.

Další složkou příjmů organizace, která je však ovlivněna různými, a také i politickými vlivy, jsou dotace od subjektů obce, města, kraje a další.

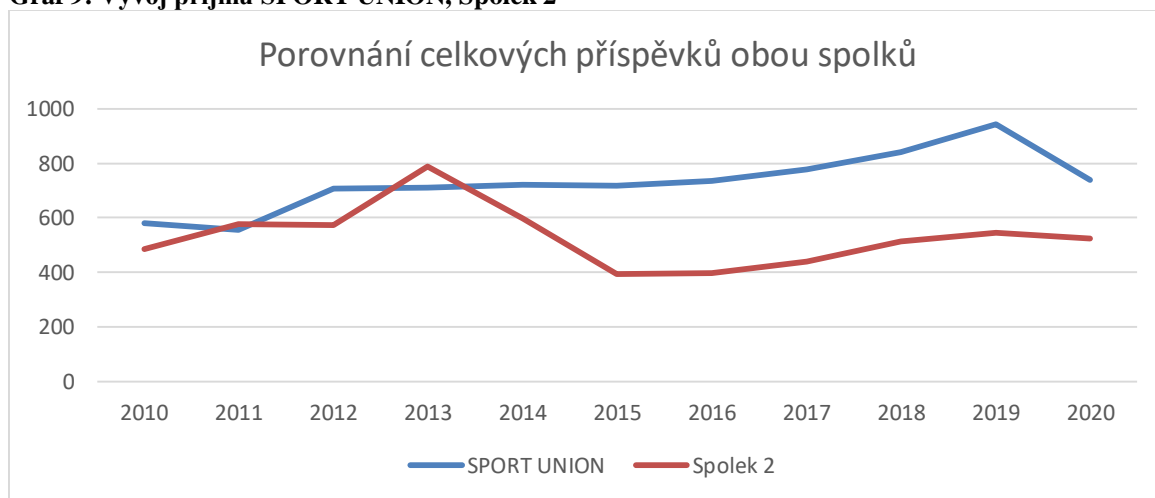
Zde se organizace obrací zejména na vyhlášené granty pro sportující mládež. Tyto jsou vyhlášovány městem Česká Lípa, Libereckým krajem.

Spolek 2 organizuje i mezinárodní akce přesahující rámec České republiky. Dále se, popřípadě na základě velikosti členské základny, obrací i na MŠMT.

Nejdůležitějším ukazatelem srovnání v oblasti financování obou spolků je srovnání vývoje výše příjmů a výdajů a pak také vývoj struktury těchto příjmů a výdajů.

Dále je nutné porovnat vývoj objemu příspěvků u obou spolků. Toto srovnání zobrazuje graf č. 9.

**Graf 9: Vývoj příjmů SPORT UNION, Spolek 2**



*Zdroj: Statistické jednotky spolků, úprava vlastní*

Vývoj základních finančních ukazatelů u obou spolků v jejich strukturované a relativní podobě detailně zobrazuje tabulka č. 14.

**Tabulka 14: Porovnání vývoje podílu členských příspěvků na financování obou klubů (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl SPORT UNION	50	52,3	53,7	53,9	54	54,3	55,1	55,7	55	57	55,9
Podíl Spolek 2	39,2	40	39,7	39,2	40	43,3	45,1	44,5	42	44,2	46,9

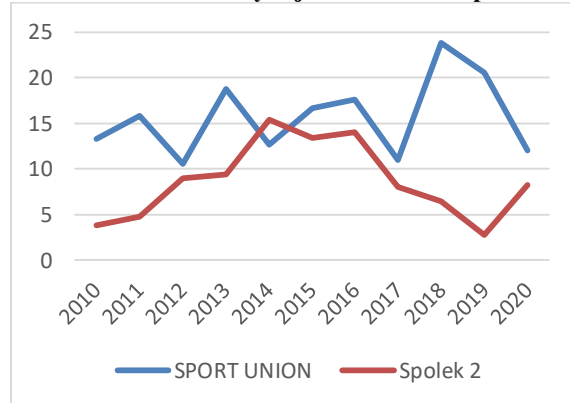
*Zdroj: Statistické jednotky spolku, úprava vlastní*

Vedle příjmů, které jsou pro chod klubu (a každého spolku) rozhodující, pak klub musí sledovat výdaje. Samotná výše možných výdajů je ovšem do značné míry determinována právě výší ročních příjmů spolků a zůstatku na jejich účtech a pokladně. Vývoj této struktury nákladových položek v období 2000 až 2020 detailně zobrazují tabulky č. 8 a 13 výše v textu v kapitolách věnujících se charakteristikám finančního řízení obou spolků.

Na tomto místě srovnání je vhodné oba spolky porovnat především ve vývoji položek **výdajů za reklamu** – ty ukazují (dokumentují) skutečný důraz spolku na tuto činnost, **výdaje na startovné** – ukazují růst spolku v oblasti závodní činnosti, možnosti jeho naplnění cílů a možnosti propagace úspěchů, **výdaje na soustředění** – ty reprezentují schopnost stmelovat a vytvářet pozitivní atmosféru uvnitř klubu, tedy propagaci vycházející stran členů, **výdaje na materiální vybavení** – umožňuje kvalitu tréninku, ale také kvalitu vnímaného zázemí a prostředí spolku. **Výše uvedená deskripce, vedena jakousi transpozicí jasně ozřejmuje přímý vztah mezi růstem spolku, růstem jeho finančního zabezpečení a důrazu na marketing a propagaci spolku.**

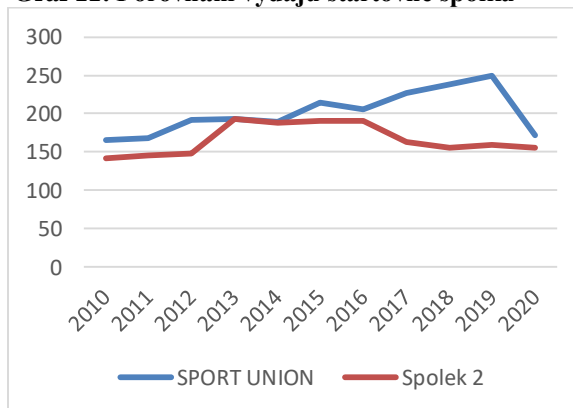
Srovnání v absolutních hodnotách nabízí grafy č. 10, 11, 12 a 13.

**Graf 10: Porovnání výdajů na reklamu spolků**



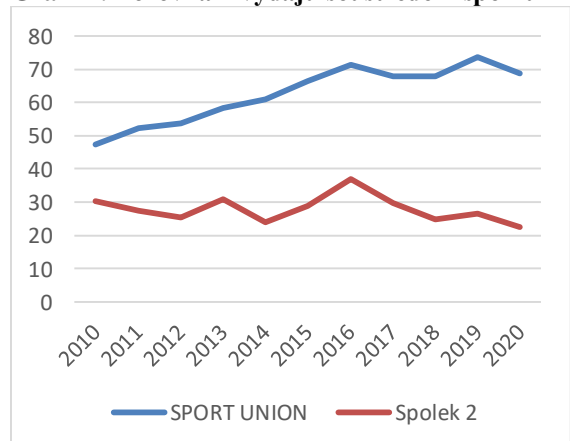
Zdroj: Výroční zpráva, zpracování vlastní

**Graf 11: Porovnání výdajů startovné spolků**



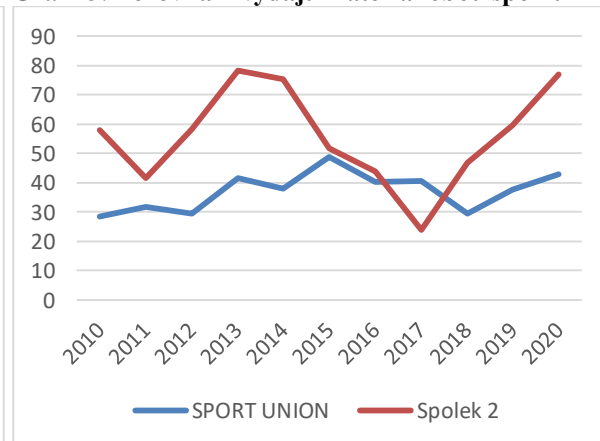
Zdroj: Výroční zpráva, zpracování vlastní

**Graf 12: Porovnání výdajů soustředění spolků**



Zdroj: Výroční zpráva, zpracování vlastní

**Graf 13: Porovnání výdajů materiál obou spolků**



Zdroj: Výroční zpráva, zpracování vlastní

Relativní srovnání daných kategorií výdajů pak nabízí tabulky č. 15 až 19.

**Tabulka 15: Porovnání výdajů na reklamu obou spolků (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl SPORT UNION	1,4	1,6	1	1,8	1,2	1,5	1,7	1	2,1	1,7	1,4
Podíl Spolek 2	0,4	0,6	1,1	1	1,6	1,4	1,4	0,8	0,7	0,3	0,8

Zdroj: Statistické jednotky spolků, úprava vlastní

**Tabulka 16: Porovnání výdajů na startovné obou spolků (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl SPORT UNION	17,4	17	18,2	18,5	18	19,3	19,9	20,7	21	20,6	20
Podíl Spolek 2	15	18,1	18	20,5	19,5	19,8	19,1	16,4	16	14,8	15,1

Zdroj: Statistické jednotky spolků, úprava vlastní

**Tabulka 17: Porovnání výdajů na soustředění obou spolků (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl SPORT UNION	5	5,3	5,1	5,5	5,8	6	6,9	6,2	6	6,1	8
Podíl Spolek 2	3,2	3,4	3,1	3,3	2,5	3	3,7	3	2,7	2,8	2,2

Zdroj: Statistické jednotky spolků, úprava vlastní

**Tabulka 18: Porovnání výdajů na materiální vybavení obou spolků (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl SPORT UNION	3	3,2	2,8	4	3,6	4,4	3,9	3,7	2,6	3,1	5
Podíl Spolek 2	4,1	5,2	4	3,3	2,8	3,4	4,4	2,4	1	1,3	1,5

Zdroj: Statistické jednotky spolků, úprava vlastní

**Tabulka 19: Porovnání výdajů na technické zabezpečení vybavení obou spolků (%)**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl SPORT UNION	1,7	0,6	0,9	1,8	1,1	1	0,8	1,6	1	1,3	2
Podíl Spolek 2	1,3	0,9	0,4	0,8	1,7	0,4	1,2	1	0,9	1	1,2

Zdroj: Statistické jednotky spolků, úprava vlastní

Z uvedeného relativního srovnání, tedy bez vlivu velikosti organizace lze nahlédnout cílení a naplnění strategií obou spolků. Přirozený vývoj spolku SPORT UNION se soustředí na neustálý rozvoj propagace a závodní činnosti spolku. V obou případech podíl výdajů na tyto položky roste. Stejně tak se ovšem klub snaží zabezpečit materiální vybavení sportovišť a svěřenců. U Spolku 2 tyto výdaje nemají takovou dynamiku, v kategorii výdajů za reklamu spolku je trend negativní a za velmi alarmující lze označit pokles podílu výdajů na starty závodníků na soutěžích trvající nepřetržitě od roku 2016. To může být způsobeno menší účastí závodníků na soutěžích či vyšším podílem závodníků, kteří se nedostávají do závěrečných fází soutěží.

## **Očekávání klubů v budoucnosti**

Vedle srovnání dle výše uvedeného vývoje ve vybraných segmentech činnosti obou organizací je pak také nutné, zamyslet se nad možnými cíli, očekáváními obou organizací do budoucna. Tyto plány, očekávání pak budou formovat danou organizaci v dalších letech její činnosti.

Pro získání přehledu o očekávání a budoucích plánech obou spolků bylo nutné oslovit jak členy vedení obou spolků, pak také samotné členy.

Při oslovení členů vedení byla použita metoda řízených rozhovorů, při oslovení členů klubů se pak jako nejvhodnější jevila metoda dotazníkového šetření.

Velkou výhodou v této oblasti byla ochota a zájem jak ze strany vedení, tak ze strany jejich členů při sběru těchto dat.

### **Řízené rozhovory**

Řízené rozhovory s vedením klubů – jednalo se vždy o předsedu klubu a jeho statutárního místopředsedu - se zaměřily na dvě oblasti – na oblast dalšího rozvoje reklamy a propagace a s tím na související oblast - strategii získávání nových členů.

Konkrétně se jednalo o následující otázky:

<b>Jakou reklamu preferujete?</b>	<b>Jaké věkové skupiny zejména oslovujete?</b>
1/články v tisku (denní periodika-sport)	1/kategorie předškolní mládeže 4-6 let a jejich rodiče
2/aktivní www stránky	2/kategorie školní mládeže ve věkových kategoriích 6-8 let,9-12 let, 13-15 let
3/Facebook a ostatní sociální sítě	3/kategorie 16-18, 23-27 let (studenti SŠ, VŠ)
4/vystavení stabilních billboardů na exponovaných místech	4/veřejnost se zájmem o sport <b>Jakým způsobem zájemce oslovujete?</b>
5/reklamní plochy ve městě	1/oslovujeme přes média
6/propagační letáky do škol, školek a na veřejností navštěvovaná místa	2/přímým kontaktem přes školy a organizace
7/ ukázky sportu na kulturních, společenských akcích	3/ na námi konaných sportovních akcích

V případě prvního spolku, SPORT UNION byla širší odpověď větší, stejně tak byly odpovědi sofistikovanější. Odpovídal předseda klubu Mgr. Josef Rajchert a první místopředseda klubu Mgr. Petr Nechyba, do jehož gesce reklama a propagace klubu spadá.

Klub využívá všech komunikačních kanálů, některé má trvale pronajaté – reklamní plochy ve městech, nástěnky v prostorách sedmi škol v Ústí nad Labem, tří škol v Teplicích a Lovosicích, dvě pak na ZŠ ve městě Děčín. V budoucnu tuto síť plánuje nadále navyšovat.

Klub se snaží nabízet ukázky sportu a dovedností dětí na co nejširší množině společenských a kulturních akcí. Pokud je možné využívá této propagace také k navýšení vlastních příjmů. U některých prestižních akcí nabízí tyto ukázky bojového sportu zdarma s tím, že by se tyto pak měly odrazit ve vyšším zájmu o daný klub ze stran veřejnosti. Řada akcí je též s partnery domluvena jako pravidelné akce. V případě správy webových a „facebookových“ stránek klubu, klub využívá externí poradce. Uvědomuje si sílící význam právě této formy prezentace.

Klub oslovuje zájemce ze všech věkových skupin a pro oslovení využívá všechny uvedené způsoby oslovení potenciálních zájemců. Nejširší záběr oslovení je u věkové skupiny 6 až

10 let. Zde se dají právě využívat kontakty se školami. Stejně tak již jde o děti, které zároveň se školní docházkou přicházejí k pravidelným zájmovým aktivitám. U skupiny nejmladších dětí je přirozené oslovení z řad sourozenců, rodičů členů a také z řad samotných příznivců klubu. Členové klubu, kteří jsou z jedné rodiny, dostávají samozřejmě slevu na členském příspěvku, Ta je odstupňována dle počtu členů v jedné rodině. U dorosteneckých kategorií oslovujeme i členy z menších oddílů s nabídkou kvalitnější přípravy a jejich dalšího profesionálního rozvoje. Zde spolupracujeme s představiteli a trenéry daných klubů. U kategorií dospělých se členové rekrutují z řad zájemců, kteří se tzv. chtějí hýbat. Je pak velmi nutné náš sport nereprezentovat pouze jako sportovní organizaci, které jde o úspěchy v daném sportu, ale také jako zájmovou organizaci, která se snaží rozvíjet pohyb a zdravý životní styl obyvatel. Kromě výše uvedených způsobů oslovení potenciálních zájemců klub silně dbá o to, aby sílu značky klubu vnímali především jeho členové a ti byli těmi, kdo oslovují potenciální nové zájemce. Vlastní dobré zkušenosti členů jsou pak tou nejlepší vizitkou, reklamou a silou při rozšiřování členské základny klubu.

V případě spolku Spolek 2 odpovědi nebyly tak široké a do jisté míry též sofistikované. Čas na schůzku si našel pouze předseda spolku, který má na starosti veškeré administrativní úkony organizace a finanční stránku organizace, proto nám jeho odpovědi stačili.

Spolek prošel procesem nutné reorganizace a transformace, která nebyla vynucena růstem organizace, ale neshodami mezi členy vedení spolku, které se nepodařilo vyřešit smírem. Došlo nakonec k odchodu řady významných funkcionářů, členů i závodníků. Ti pak vytvořili vlastní klub, spolek. Oba spolky se v daném městě staly konkurenty. Dle vyjádření předsedy Spolku 2 tím dochází k zbytečnému tříštění sil, a spolek toto pocítil nejenom v poklesu zájmu nových členů, ale také odchodem mnoha členů, kteří funkci spolku přestali důvěřovat. Tito bývalí členové nevstoupili následně do žádného jiného klubu a předseda doufá, že se je po určité době klidného fungování spolku podaří tyto bývalé členy opět do klubu „dostat“.

Po několika letech se zase začíná prosazovat v oblasti sportu karate, vybudování nové základny a výchování závodníků, a to při důsledném dodržování disciplíny. Přesto se ovšem i nadále po závodní stránce organizace potýká s nedostatkem závodníků v žákovské a dorostenecké kategorii. V současné době nemají děti tak velký zájem o sport a v oblasti bojového umění, je potřeba větší propagace, nejlepší se ukázalo oslovit základní školy, kde poutavou ukázkou lze zaujmout právě tyto věkové kategorie dětí a mládeže. Spolupráce se

školami je ovšem teprve na začátku neboť přístup do škol je v době pandemie COVID 19 nemožný. Další alternativou je upoutat aktuálními webovými stránkami, které jsou v gesci předsedy klubu. Při veškeré snaze se ovšem předseda klubu soustředí především na kvalitní vedení tréninků a propagace klubu je tak na druhém respektive místě. „Facebookové“ stránky by měly být připravovány stran pověřených mladých členů klubu. Najmutí externí firmy se nezvažuje.

Klub jako způsoby propagace využívá dále kontakty v regionálním tisku, tištěné materiály klubu. Několikrát do roka se mladá skupina aktivních závodníků představí na různých vystoupeních společenského a kulturního dění v regionu. Jde o nahodilé akce.

### **Dotazníkové šetření**

V obou spolcích bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit, jak situaci v klubu vidí samotní členové klubu. Otázky se týkaly především řízení klubu a jeho prezentace a propagace. Sběr dat byl organizován s cílem oslovení co nejvyššího množství respondentů a nakonec pro oba kluby byla zvolena stejná strategie sběru dat. Bylo požádáno vedení organizace o spolupráci a oslovení svých členů k vyplnění anonymního dotazníku. K této žádosti došlo při řízeném rozhovoru s představiteli vedení obou klubů. Vedení obou organizací zvolilo jako ideální cestu vyplnění dotazníku na výroční schůzi členů na začátku roku 2021. Celkem tak bylo osloveno u prvního spolku cca. 49 % členů (112 aktivních členů), u druhého spolku cca. 27 % členů (63 aktivních členů).

Dotazník byl složen z celkem 12 otázek. 4 z těchto otázek byly rozřazovacího charakteru a 8 otázek se konkrétně týkalo problematiky propagace a řízení klubu. Z celkového počtu oslovených členů z klubu SPORT UNION se vrátilo vyplněných celkem 85% (dotazníků, z druhé organizace Spolek 2, se podařilo získat pouze 72% dotazníků. Už z této spolupráce jsme usoudili, že řízení a fungování prvního spolku, je vedeno s větší efektivitou, nežli je tomu u druhého spolku.

První čtyři otázky rozdělily respondenty do jednotlivých kategorií. Jednalo se konkrétně o otázky zjišťující věk, pohlaví, pozici a dobu členství v klubu respondenta. Vzhledem ke konečnému rozvrstvení respondentů, odpovídající struktuře členů jednotlivých oddílů nebyly tyto rozřadující otázky nikterak významné. Odpovědělo více mužů a mladých lidí do 15 let, což odpovídá poměru členů v klubu. Kromě otázky č. 3 – kde větší podíl mladých do 15 let volilo jako komunikační médium facebook, nelze říci, že by respondenti daného klubu dle pohlaví, věku či zařazení odpovídali překvapivě rozdílně od možných očekávání.



Následných osm otázek pak již bylo zjišťovacích. Jejich znění, stejně tak znění jejich možných odpovědí a jejich pořadí v dotazníku respektive celý předkládaný dotazník lze nahlédnout v příloze č. 1 této práce.

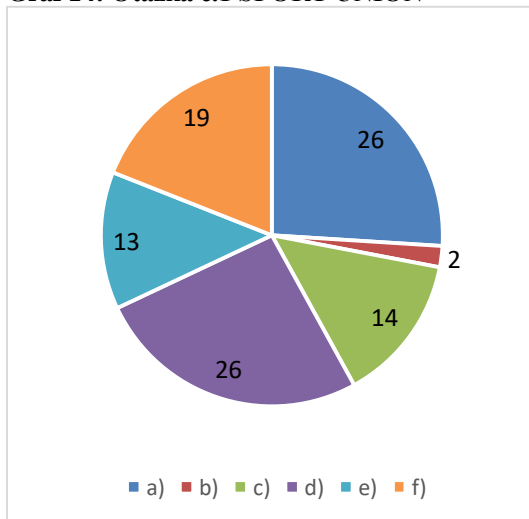
### ***Výsledky dotazníkového šetření***

Hodnocení odpovědí respondentů za oba kluby na zjišťovací otázky bude provedeno za každou jednotlivou otázku zvlášť:

#### ***1. otázka: Proč jste si vybrali zrovna karate? (odpovězte dle toho, co je Vám nejbližší)***

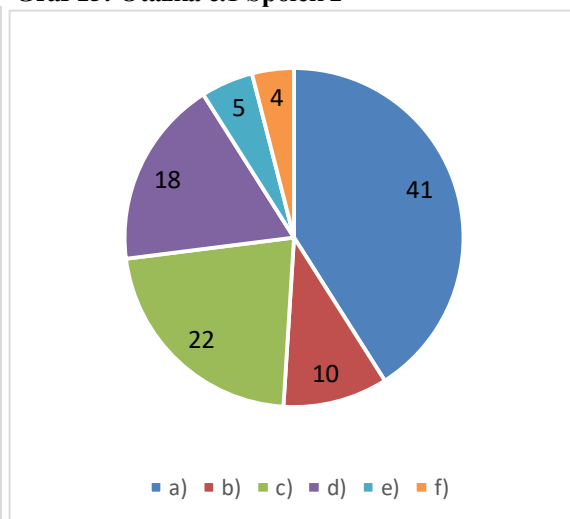
- a) kvůli kamarádovi, který klub navštěvoval (daný sport dělal)
- b) chtěl jsem se hýbat
- c) šlo o rozhodnutí mých rodičů
- d) karate dělal jeden z mých rodičů
- e) oslovilo mne to při jedné z vašich akcí, chtěl jsem to zkusit
- f) líbila se mi vaše prezentace ve škole, chtěl jsem to zkusit

**Graf 14: Otázka č.1 SPORT UNION**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

**Graf 15: Otázka č.1 Spolek 2**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

U dané otázky je opět možné u obou klubů zaznamenat viditelné rozdíly v rozložení odpovědí respondentů. U SPORT UNION poměrně vysoký podíl tvořili odpovědi e) oslovilo mne to při jedné z vašich akcí, chtěl jsem to zkusit (13%) a f) líbila se mi vaše prezentace ve škole, chtěl jsem to zkusit (19%). U oddílu Spolek 2 je tento podíl obou odpovědí malý. Dokazuje to, že aktivní oslovení, propagace spolku jsou účinným nástrojem získávání nových členů. Spolek 2 do jisté míry musí počítat s tím, že jeho členové přicházejí z větší

části nahodile (odpovědi a, b). Oba kluby pak musí respektovat a nadále počítat s tím, že vysoký podíl členů se rekrutuje z řad rodičů. Podíl těchto skupin odpovědí tvořil v součtu u obou klubů vzácnou shodu 40% (odpovědi c,d).

**2. otázka: Jak jste se o klubu dozvěděli? Prosím napište:**

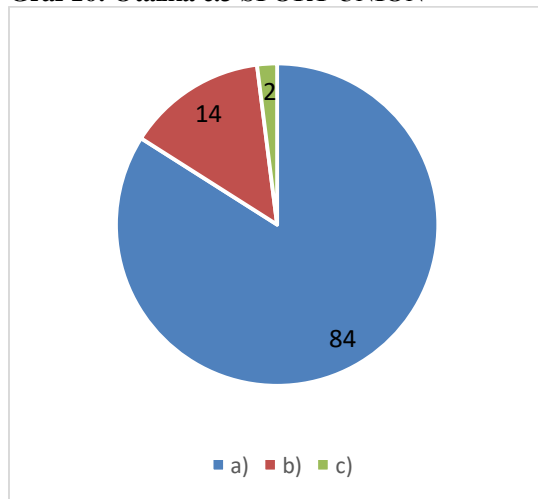
Otázka souvisela do jisté míry s odpovědí na otázku č. 1. Umožňovala ovšem odpovědět v širších souvislostech. Nejčastěji respondenti uváděli známé, rodiče, tisk a veřejné akce. Překvapilo nás u Spolek 2 také vysoký podíl respondentů uvádějící webové stránky.

Následující dvě otázky zjišťovali úroveň kvality prezentace v moderních technologiích – sociální sítě a webové stránky.

**3. otázka: Sledujete pravidelně webové stránky klubu?**

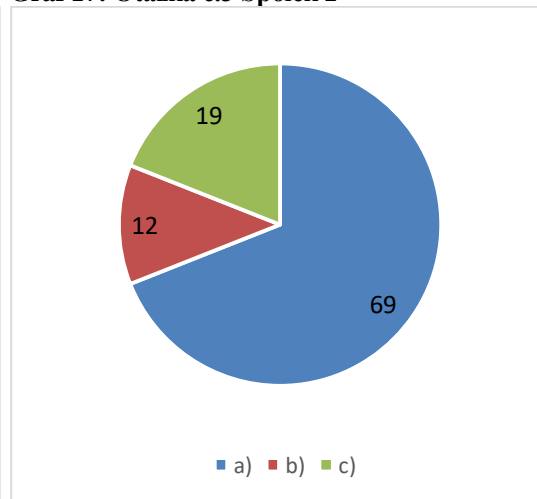
- a) Ano, facebook i oficiální webové stránky klubu
- b) příležitostně
- c) moc je nesleduji

**Graf 16: Otázka č.3 SPORT UNION**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

**Graf 17: Otázka č.3 Spolek 2**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak již samotné řízené rozhovory naznačovaly, klub Spolek 2 se dle vyjádření předsedy klubu na propagaci na sociálních sítích nezaměřuje. Vyznává spíše tradiční formy prezentace činnosti klubu. Naproti tomu klub SPPORT UNION si, dle respondentů řízených rozhovorů, uvědomuje rostoucí význam sociálních médií (sítí). Odpovědi respondentů to do jisté míry potvrzují, i když rozdíl u prvé odpovědi by bylo možné čekat vyšší. Ovšem respondenti se

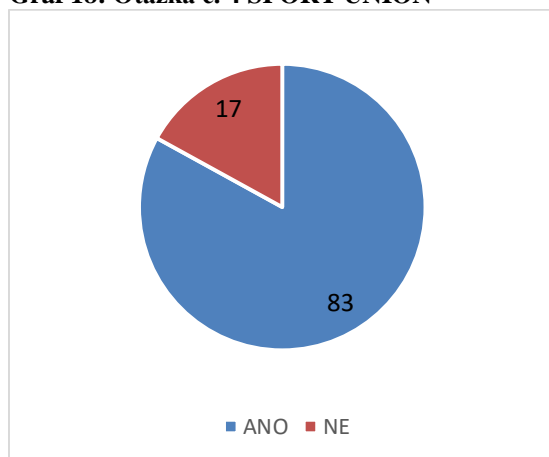
v ní nezaměřovali pouze na odpověď k využívání sociální sítě facebook, ale také webovým stránkám klubu. Ten zřejmě hojně navštěvují členové obou klubů.

**4. Jsou podle vás webové stránky klubu dobře spravované a dostatečně informují?**

- a) Ano
- b) Ne

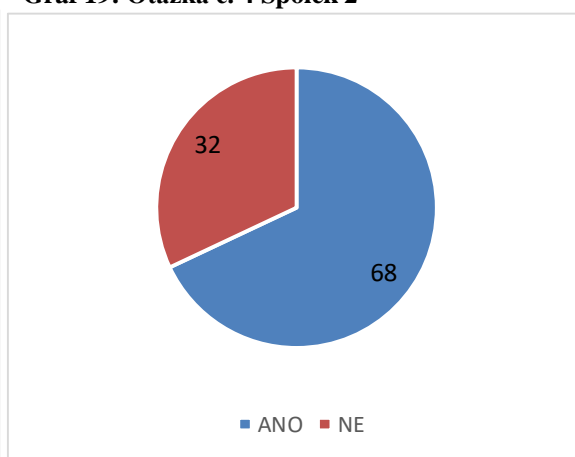
Výsledky odpovědí u této otázky opět zobrazují přehledně grafy, tentokrát č. 18 a 19.

**Graf 18: Otázka č. 4 SPORT UNION**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

**Graf 19: Otázka č. 4 Spolek 2**



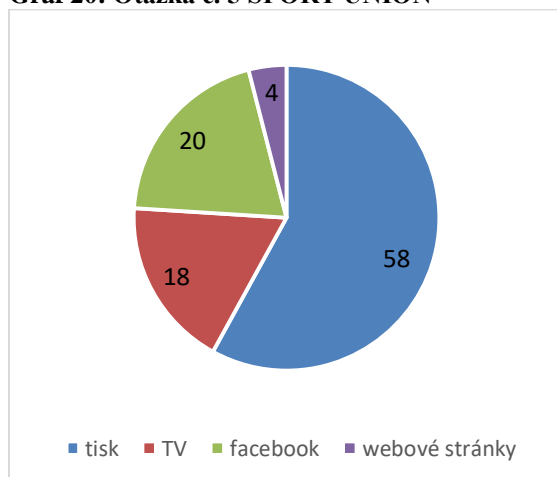
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Očekávaný výsledek byl zaznamenán také u otázky směřující na kvalitu prezentace klubu na internetu. Lepší výsledek se potvrdil u klubu SPORT UNION, 83% respondentů uvedlo, že jsou s webovými stránkami oddílu spokojeni, který na danou oblast klade důraz. Poměrně významné pozitivní skóre ovšem dosáhl též oddíl Spolek 2, 68 %.

**5. otázka: V jakém médiu nebo kde Vás poprvé upoutala reklama Vašeho klubu?**

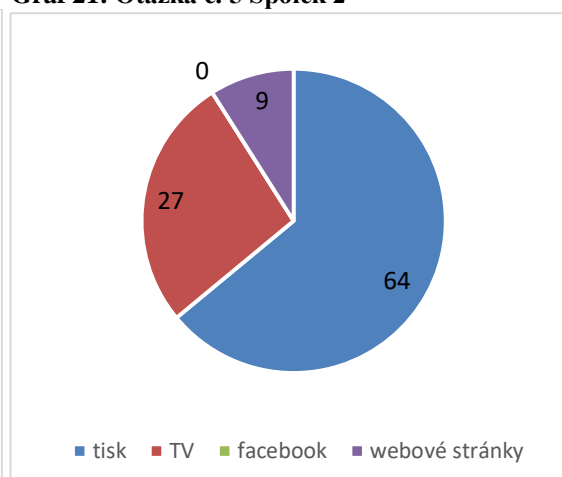
Členové obou spolků nejčastěji uvedli odpověď regionální tisk, regionální TV, následoval v případě prvního spolku facebook, u druhého spolku respondenti uvedli webové stránky, u prvního spolku pak pouze 4% respondentů uvedlo webové stránky spolku. Souhrnně výsledky opět shrnují následující grafy č. 20, 21.

Graf 20: Otázka č. 5 SPORT UNION



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 21: Otázka č. 5 Spolek 2



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

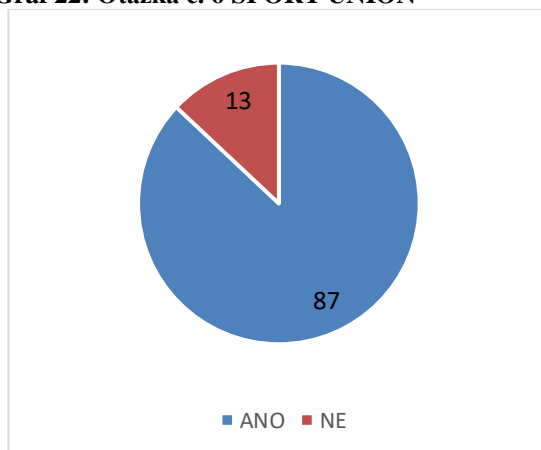
Opět se potvrdilo, facebook je silné informační médium u prvního spolku. Převaha respektive výrazná dominance, regionálního tisku překvapila.

**6. otázka: Myslíte si, že propagace klubu je dostatečná?**

- a) Ano
- b) Ne (v případě této odpovědi prosím uveďte co by bylo vhodné zlepšit)

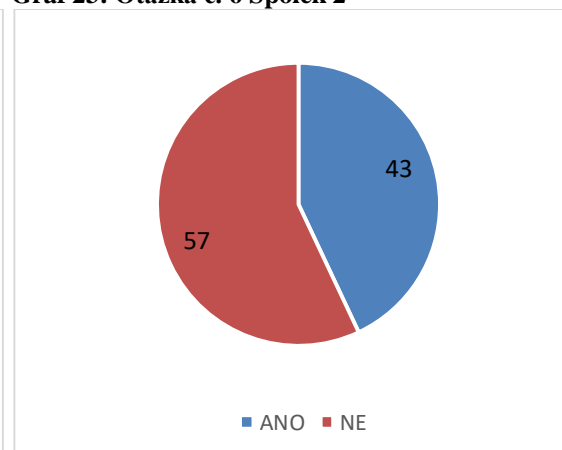
Rozdílný podíl odpovědí u členů obou klubů na tuto otázku také nebyl do jisté míry překvapením. Jasně se prokázalo, že též mezi samotnými členy je vnímán rozdílný přístup vedení klubů k prezentaci a propagaci klubu. Konkrétní výsledky ukazují grafy č. 22 a 23.

Graf 22: Otázka č. 6 SPORT UNION



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 23: Otázka č. 6 Spolek 2



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V případě druhého spolku velmi překvapila dominance odpovědi, že klubu chybí facebookové stránky. Je tedy otázkou co je příčinou toho, že klub nevybere mezi mladými členy svého klubu osobu, která by se o vedení takových stránek starala.

**7. otázka: Uvítali byste větší informovanost o klubu? Jakou formou?**

Respondenti obou klubů se většinou přiklonili k větší informovanosti o klubu – 58 respektive 64% kladných odpovědí. Konkrétně u klubu Spolek 2, mladší respondenti by uvítali vytvoření facebookových stránek (62% respondentů) klubu a jeho větší prezentaci v tisku i TV (41%). Členové SPORT UNION by uvítali větší prezentaci v regionální TV.

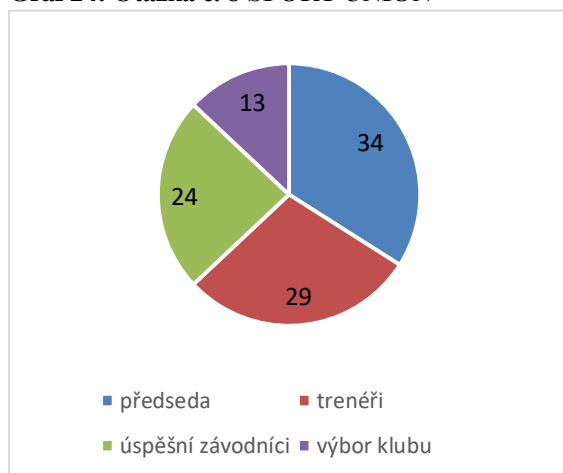
**8. otázka: Kdo je nedůležitějším článkem klubu? (lze uvést více odpovědí)**

- a) Jeho předseda
- b) Trenéři
- c) úspěšní závodníci
- d) výbor klubu

U této, poslední, otázky, spíše dokreslující situaci v klubu, odpovídali respondenti obou klubů velmi obdobně. Důležitými články klubu jsou předseda klubu a trenéři. U klubu SPORT UNION významné procento respondentů vnímá jako důležitý článek též celý výbor, což může být zapříčiněno tím, že členové rozumí významu kolektivního rozhodování a funkci výboru spolku. U klubu Spolek 2 mají silnou pozici trenéři klubu.

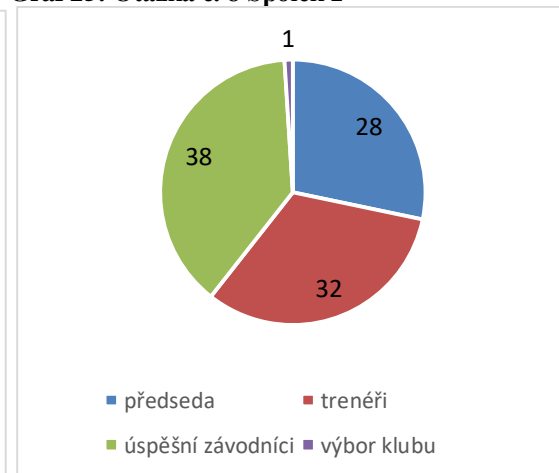
Detailně výsledky zobrazují grafy č. 24 a 25.

**Graf 24: Otázka č. 8 SPORT UNION**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

**Graf 25: Otázka č. 8 Spolek 2**



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

## 6 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ A DISKUSE

Na základě provedené detailní deskripce obou klubů v celkem čtyřech sledovaných oblastech činnosti klubu, na základě následné komparace těchto dat mezi oběma kluby, na základě řízených rozhovorů a nakonec dat získaných z dotazníkového šetření lze na tomto místě provést syntézu získaných poznatků a závěrů a diskutovat jejich význam pro organizaci a naznačit či formulovat možné kroky vedoucí k posílení řízení a kvality obou klubů.

**V otázce tradice, zkušeností a historie klubu** lze konstatovat, že oba kluby jsou tradičními kluby v oblasti sportu, v oblasti bojových umění a karate, zvláště ve svých regionech. Obou spolkům se podařilo prosadit též v úrovni celospolečensky chápaného významného a prospěšného zájmového sdružení. Dá se říci, že oba si vybudovali dobré jméno a značku.

Oba kluby vychovali a nadále vychovávají celou řadu úspěšných sportovců a to jak na poli domácím, tak mezinárodním. Kvalitní jméno si kluby vybudovali i v otázce trenérské základny. Po roce 2014 se ovšem situace a vývoj u obou klubů ve smyslu tradice, zásadních milníků a rozvoje značky klubů, odlišuje. Klub SPORT UNION nadále buduje svou značku, rozšiřuje síť svých aktivit, rozšiřuje počet členů a aktivních závodníků. Respekt klubu mezi kluby v ČR roste. Oproti tomu, klub Spolek 2, nadále disponuje silnou a tradiční respektovanou značkou, ovšem vlivem neshod mezi členy klubu dochází k jeho rozdělení a odchodu řady členů. Mezi nimi odešla i řada zakládajících členů spolku (klubu). To vše mělo za následek oslabení značky klubu, důvěru v jeho vedení a v důvěru v činnost spolku. Ta se během posledních deseti let musela opět upevnit.

**V otázce řízení** se oba spolky vyznačují silnými „vůdci“ ve svém čele. Jsou to velmi zkušení organizátoři, respektovaní trenéři. Kvalita klubu je na nich do jisté míry stále závislá. V případě SPORT UNION je předsedou klubu stále a táž osobnost, v případě druhého klubu se sice jedná o člena zakladatele, ovšem jde již o druhého předsedu klubu, který byl zvolen po rozdělení a nutné transformaci klubu. V tomto ohledu je tedy nutné u klubu SPORT UNION vnímat určité riziko toho, jak se klub bude cítit po odchodu dlouholetého vůdce, jak dopadne případný boj o nástupnictví. Vhodné je nástupnictví přemýšlet v čas. K tomu také dochází a je viditelnou silnou výhodou organizace, že její členové respektují, že tento nástupce byl dopředu vybrán a je vychováván předsedou klubu na převzetí dané odpovědnosti. Klub se k této otázce staví stylem „coachingu“. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření nenaznačilo, že by s předsedou klubu byli členové nespokojeni, stejně tak se stylem řízení klubu. Lze se domnívat, že i tento způsob výběru je členy respektován.

Jak se předseda klubu vyjádřil, je to do jisté míry dáno charakterem sportu, který klub reprezentuje – loajalita a jakási oddanost klubu je přirozená. Tento systém ovšem nijak neomezuje jasné dělení moci a spolurozhodování v řadě otázek činnosti klubu. Klub dělí své činnosti do čtyř kategorií a jednotlivé kategorie úkolů řídí vybraný místopředseda klubu. V zásadních otázkách rozhoduje členská základna na valné hromadě spolku a v průběhu roku výbor klubu. Podepisování za klub, dle stanov, provádí vždy dva zástupci výboru. U klubu Spolek 2 je řízení spolku závislé výhradně na rozhodnutí předsedy spolku. Předseda nese odpovědnost za všechny oblasti činnosti spolku. I když klub dokáže definovat základní oblasti činnosti a řízení spolku, nedokázal do dnešní doby konkrétním činnostem přiřadit místa a ty obsadit odpovědností zvolených zástupců klubu. Pozice předsedy tak je přetěžována, pravomoc a kompetence členů klubu a jeho výboru nejsou zcela jasné. Řídící činnost se soustředí především na činnost vedení tréninků a na činnost účasti na závodech či organizaci turnajů. Řízený rozhovor s předsedou klubu nepotvrdil, že by tato situace v klubu mohla vyvolávat problémy. Ovšem, že je situaci vhodné zlepšit, dokázaly odpovědi respondentů dotazníku, kdy uvedli důvěru v předsedu klubu v mnohem nižším procentu, než tomu bylo u klubu SPORT UNION.

Výše popsané rozdíly v řízení obou spolků do jisté míry determinují další dvě srovnávané oblasti.

**V případě oblasti prezentace, propagace a reklamy** klubu je rozdíl především v tom, že oddíl SPORT UNION chápe propagaci a reklamu spolku jako jednu ze stěžejních a nutných činností spolku, zatímco klub Spolek 2 ji vnímá jako doplňující činnost, která souvisí s prezentací sportovních úspěchů spolku. Rozdílná je pak také šíře komunikačních kanálů, které by měly vést k šíření povědomí o spolku a spolek propagovat. Klub SPORT UNION využívá prakticky všechny možné komunikační kanály, velmi vhodně rozvíjí propagaci spolku na sociálních sítích, jako novém médiu – facebook. Při tom využívá též externí spolupráce. Aktivně se snaží navázat spolupráci pro přímou prezentaci spolku na vybraných akcích, spolupracuje aktivně se školami v regionu, prohlubuje spolupráci s reprezentací města. Naproti tomu klub Spolek 2 využívá pouze pro něj tradiční komunikační kanály – prezentaci na pozvaných akcích, tisk, regionální TV a rozhlas. Využívá též internetových stránek, které spravuje na základní úrovni předseda klubu. Propagace na sociálních médiích je předsedou klubu hodnocena jako nepotřebná, jinak to ovšem vnímají jeho členové, jak ukázaly výsledky dotazníku. Tedy rozhodně lze doporučit, aby klub přistoupil k využívání sociálních sítí -facebooku, přitom poptal správce této komunikace z řad svých členů. Dále bude též vhodné aktivitu v oblasti propagace a prezentace spolku vnímat jako nutnou, speciální oblast činnosti spolku a vyčlenit pro ni místo. Nadále není vhodné, aby

vše v této oblasti, do úrovně, kterou je ještě schopen zvládat, řídil předseda spolku. Není to vůbec nutné. Vhodnější je pověřit jím jednoho o danou oblast zajímajícího se z místopředsedů, ten by na začátek kolem sebe měl shromáždit především mladé členy klubu, kteří mu v tomto mohou pomoci.

**V oblasti finančního řízení** lze konstatovat, že uvedené rezervy a problémy při srovnání obou klubů v rámci tří předchozích kategorií se do značné míry přelévají právě do finanční oblasti řízení klubu. U prvního spolku se díky neustálému důrazu na prezentaci a propagaci klubu daří být úspěšný jak v růstu příspěvků členů, tak v oblasti vlastní činnosti, kterou reprezentují především příjmy z reklamy a sponzorství. Příspěvky členů rostou extenzivně, tedy na základě růstu členské základny. I v době ne zcela lehké (doba v letech 2009 až 2011) se klubu dařilo shánět sponzory. Je to dáno především dlouhodobými pevnými vztahy s partnery. Na základě stabilní hladiny příjmů se daří finančně krýt důležité položky výdajů, kterými jsou výdaje na závodní reprezentaci, na tréninkovou přípravu a na materiálové vybavení. Opačnou situaci zaznamenáváme u klubu Spolek 2. Především po roce 2014, po rozdělení klubu ve dvě organizace, spolek přišel o některé své podporovatele z řad sponzorů. Klesla také členská základna, která tak nemohla generovat krytí zvyšujících se nákladů. To vše má vliv na samotný rozvoj organizace ve všech jejích činnostech – tréninky, účast na závodech, snížení počtu soustředění, zastarávající materiálové vybavení. Díky růstu nákladů na tréninkové prostory a omezeným finančním prostředkům klub změnil lokalitu svých tréninků.

Díky kvalitnímu a efektivnímu řízení, které je dáno vytyčením a rozdělením jednotlivých úkolů mezi pověřené členy spolku, díky nasazení se klubu SPORT UNION daří být úspěšný ve všech sférách činnosti klubu – jak v oblasti prezentace, propagace a reklamy klubu, tak v oblasti rozvoje členské základny, rozvoje činnosti daného sportovního odvětví, kdy tyto činnosti přinášející mnoho významných sportovních úspěchů. Úspěch v těchto oblastech činnosti a rozvoje klubu sebou přináší schopnost nalézat nové finanční zdroje a být tak dlouhodobě finančně stabilní. Finanční stabilita pak nepřináší prostředky pouze na udržení chodu organizace, ale také na její rozvoj. A to jak v rovině výše samotných příjmů, tak její struktury a přináší klubu další možnosti, rozmanité propagace, prezentace a reklamy. Pomáhá tak klubu se nadále zlepšovat, rozšiřovat a svou kvalitu prohlubovat. Naproti tomu, neexistence promyšlené strategie řízení, dělby úkolů, malý důraz na prezentaci, propagaci a reklamu klubu přineslo klubu Spolek 2, řadu drobných i větších problémů ve fungování



klubu. Klub tak musel ustoupit ze svých pozic a do jisté míry jeho působení stagnuje. Všechny tyto slabiny vedly také k určité finanční nestabilitě a především k poklesu finančních zdrojů, nutných k samotnému chodu organizace. Nalézat finanční prostředky k možnému dalšímu rozvoji organizace je pak zcela nemožné. Klub bude muset přehodnotit jak svou aktuální pozici, tak také způsob řízení a v neposlední řadě schopnost prezentace a propagace klubu na veřejnosti. Prvním krokem by měla být především stabilizace členské základny.

Podle výsledků práce se můžeme naprosto ztotožnit s názorem Jiřího Novotného v knize *Ekonomika sportu*: „Každá společnost se snaží o vytvoření silného pozitivního dojmu, který se nenuceně a postupně dostává k cílovému spotřebiteli. Je třeba se smířit se skutečností, že lidé jsou vůči reklamnímu sdělení imunní. Společnost a hlavně jejich marketingová oddělení musí vytrvat, systematicky dodržovat plán propagace a vsadit na dlouhodobé projekty. To je jediná cesta do mysli zákazníka.“

Stěžejní myšlenkou, podle Marcely Dedouchové, je orientace na budoucnost. Podnik (klub) se na začátku strategického procesu nachází v určitém stavu a zvažuje, do jakého budoucího stavu by se chtěl posunout. Nástroje strategického plánování umožňují klubu analyzovat svoji současnou situaci, na jejím základě stanovit cíle a vybrat vhodné prostředky (strategie), jak jich dosáhnout.

## 7 ZÁVĚR

Neziskové organizace a mezi nimi spolky, plní nezastupitelnou úlohu v naší společnosti. Díky fungujícím spolkům je rozvíjena řada kulturních, sociálních, sportovních a jiných aktivit. Většinou na dobrovolné bázi. I přesto, že jde o neziskové organizace, respektive jejich posláním není podnikatelská činnost, zajištění dostatku financí je i u nich základní otázkou kvalitního fungování a naplnění smyslu a cílů jejich existence.

Příjmy spolky získávají především z příspěvků a vlastní činnosti. Velikost příspěvků se odvíjí především od počtu členů spolku. Příjmy z vlastní činnosti jsou generovány především na bázi sponzorských darů, smluv o reklamě a finančním saldem organizovaných aktivit a akcí spolku. Oba tyto hlavní zdroje příjmů – velikost příspěvků a velikost vlastních příjmů, jsou determinovány kvalitou propagace a reklamy daného spolku. Promyšlená a kvalitně vedená propagace a reklama spolku vedou k zvýšení zájmu o spolek, a to napomáhá jak příchodu nových členů, tak možnosti prohloubení a rozšíření spolupráce s případnými sponzory a partnery. Lze tak sledovat přímou závislost velikosti příjmů spolku a na kvalitě řízení, reklamě a propagace daného spolku. V případě spolků, jejichž základním posláním je rozvoj dané oblasti sportu, si pak výbory daných spolků musí uvědomovat, že samotné sportovní výsledky a úspěchy bez dostatečné prezentace nevedou k očekávanému rozvoji daného spolku.

Otázkou pak může být jak tyto předpoklady obhájit, ověřit. Jedním ze způsobů mohou být zkušenosti a dobré příklady z praxe. V praxi lze nalézt řadu spolků, které jasně prokazují, že kvalitní řízení, dostatečná propagace a reklama spolku vedou k jeho růstu, a to i v tolik potřebné oblasti jakou je financování spolku. Stejně tak ovšem lze nalézt příklady opačné, kdy poměrně slibně se rozvíjející spolek může během let upadnout do stagnace a k pomalému poklesu zájmu o daný spolek.

Cílem předložené bakalářské práce bylo na příkladu dvou konkrétních spolků v oblasti sportu, které na počátku devadesátých let začínali prakticky na stejné startovní čáře, ve velmi podobných podmínkách poukázat na významný (průkazný) přímý vztah mezi úrovní jejich propagace, prezentace a řízení (regresory) a schopností získávat finanční prostředky (regresát), které jsou nezbytné pro fungování těchto organizací. Prokázat na jejich téměř třicetiletém odlišném vývoji, že výše uvedené schopnosti řízení, prezentace a propagace jsou hlavními determinanty efektivního získávání finančních prostředků, jejichž dostatečná výše pak vede k jejich lepšímu fungování a naplnění cílů, pro které byly založeny.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí.

První, teoretická část práce, se věnovala popisu cílů a metodiky práce, dále pak představení současného stavu poznání tématu práce (rešerše) a ukotvení základních teoretických poznatků nutných pro pochopení postupů a závěrů analytické části práce.

Druhá, analytická část práce, jak výše uvedeno se věnovala rozboru fungování dvou vybraných příkladů neziskových organizací – dvou zapsaných spolků působících v oblasti stejného sportovního odvětví. Základem této analýzy byl detailní rozbor fungování každé z nich ve stěžejních oblastech jejich činnosti, na kterou následně navázala komparace fungování těchto spolků (komparace v oblasti řízení, prezentace a propagace) s dopadem na získávání finančních zdrojů.

V obou částech práce vyústila k těmto konkrétním poznáním a závěrům:

Samotný způsob organizace a řízení spolků je do značné míry determinováno zákonem, který upravuje postavení, vznik a hlavní orgány spolku. Vzhledem k tomu, že drtivá většina neziskových organizací v oblasti sportu je založena a funguje jako spolek, lze očekávat, že řada organizací tohoto typu bude mít organizaci a řízení spolku do jisté míry obdobné. Velmi obdobné tvrzení lze ovšem vyjádřit směrem ke smyslu činnosti a následně směrem k financování těchto organizací. Ty jsou také do jisté míry determinovány formou organizace. Finanční aspekty týkající se finančních zdrojů, výdajů, vykazování a daňové oblasti jsou zákonnými normami jasně vymezeny. Dá se tedy konstatovat, že základní parametry fungování neziskových organizací, spolků, v oblasti sportu jsou do jisté míry těmto organizacím obecně předem dány.

Při posouzení a srovnání fungování konkrétních dvou neziskových organizací, spolků v oblasti sportu, ovšem bylo prokázáno, že kvalita samotného řízení a fungování organizace je závislá na samotném nastavení cílů, úkolů, kompetencí a samotné zkušenosti a kvalitě členů výboru respektive předsedů daných klubů.

V oblasti tradic a historie klubů je nutné tradici udržovat, stát pevně za historií klubu. V případě neshod je třeba nalézat společná řešení, která mohou vést k pokračování tradice klubu a nevedou k jeho štěpení, které se negativně mohou projevit na ostatních činnostech klubu, a to ve všech oblastech.

V oblasti řízení je nutné stavět oblast kvality řízení na vzájemné spolupráci členů výboru klubu, umět rozdělit zcela jasně kompetence za jednotlivé oblasti fungování klubu na zodpovědné osoby. Dbát na spolupráci s partnery, tam kde je to vhodné využívat externí poradce.

V oblasti reklamy, propagace a prezentace klubu je vhodné využívat veškerá komunikační média a prostředky, neb členové klubu a jeho příznivci mohou orientovat svou pozornost a zájem o klub přes odlišné zdroje – rozdíl je nutné vnímat především u rozdílných věkových skupin. Starší věkové skupiny nadále preferují regionální tisk, TV, mladší členové dnes volí spíše nalézání informací o klubu na sociálních sítích. Je vhodné i pro sportovní spolky věnovat otázce propagace a reklamy klubu samostatnou kapitolu činnosti klubu neb její kvalita determinuje fungování a přístup k peněžním zdrojům klubu.

Oblast finančního řízení byla u obou klubů determinována kvalitou řízení klubu ve výše zmíněných oblastech fungování klubu. Spolek Sport Union se díky jasné struktuře řízení, předem definovaným a rozděleným úkolům a důrazu na propagaci a prezentaci klubu nedostává do problémů s finančními zdroji. V čase se dokonce objem finančních zdrojů zvyšuje a lepší se též struktura těchto zdrojů ve prospěch vlastních zdrojů klubu. Růst počtu členů ve sledovaném období vedl k růstu objemu členských příspěvků. U klubu Spolek 2 jsme zaznamenali bohužel opak. Malý důraz na rozdělení a jasné definování kompetencí, malý důraz na samotnou prezentaci a propagaci klubu, vedly v posledním desetiletí k poklesu počtu členů. To se projevilo ve snížení objemu členských příspěvků, jako hlavním zdroji financování klubu a v poklesu ostatních vlastních zdrojů klubu. To má za následek problémy financování klubu jak v oblasti běžného provozu, tak v oblasti dalšího rozvoje klubu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AGNES. *Informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky. Třetí patro.* [online] [cit. 2020-09-15]. Dostupné online. <http://www.tretipatro.cz>.

BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*, Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2011. 281 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 2. vyd.. Praha: Karolinum, 2000. 51 s. ISBN: 8024600501.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*, EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. Praha, 2001. 203 s. ISBN 80-86-432-04-1.

GRANT ADVISOR. *Co jsou granty a dotace*. Brno 2017, [online]. [cit. 2017-07-03]. Dostupné z: <http://www.dotaceonline.cz>.

HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*, Masarykova univerzita, Brno, 2011. 132s. ISBN 978-80-210-5651-0.

HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Wolters Kluwer, Praha, 2010. 239 s. ISBN 978-80-7357-545-8.

JEŽEK, J. *Městský marketing nástroj dlouhodobého rozvoje města; Obec a finance*, 2006, [online]. Dostupný z: <http://denik.obce.cz>.

KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

Kolektiv autorů; *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*, CODEX BOHEMIA, Praha, 1998. ISBN 80-85963-69-8.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 719s. ISBN 80-247-0016-6.

NOVOTNÍKOVÁ, H. *Dotační receptář*. 1. Vyd. Praha: LexisNexis CZ. 2005. 235 s. ISBN 80-8692-003-8.

NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

NOVOTNÝ, J. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Muni Press, Brno 2018. 284s. ISBN 978-80-210-8346-2.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada. Praha, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: 2011. Ekopress. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.

SARGEANT, A. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press, 2005. 62 s. ISBN 0-19-927182-8.

STÁTNÍ PODPORA SPORTU NA OBDOBÍ SPORTU 2017-2019, 2016 [online]. Praha: MŠMT [cit. 2017-08-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz>.

SALAMON, L. M. a spol., *The Emerging Sector Revisited* 1999. ISBN 1-886333-40-8.

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-7435-012-2.

STRECKOVÁ, Y-MALÝ, L: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Computer press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.

ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. 1. vydání. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb: efektivně a moderně*; Grada Publishing, a.s., Praha, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ŽÁK, M. a kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde, 2002. 886 s. ISBN 80-7201-381-5.

## 8 PŘÍLOHY

### 8.1 Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den dovoluji Vám požádat o odpovědi na celkem dvanáct otázek týkajících se činnosti Vašeho klubu. Dotazník je anonymní a data z něj získaná budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce. Poprosím Vás o jeho, pokud možno, pravdivé zodpovězení. Za Vaši nutnou pomoc a součinnost moc děkuji.

Helena Rajchertová

Studentka 3. ročníku

Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze

Veřejná správa a regionální rozvoj

1. Váš věk?
  - a) Do 15 let
  - b) 15 až 18 let
  - c) více jak 18 let
  
2. Vaše pohlaví?
  - a) žena
  - b) muž
  
3. Doba členství v klubu?
  - a) Do 5 let
  - b) 5 až 15 let
  - c) déle jak 15 let
  
4. Aktuální Pozice/ funkce v klubu? (Lze vybrat více odpovědí)
  - a) člen podporovatel
  - b) člen závodník
  - c) funkcionář klubu, rozhodčí
  - d) trenér
  
5. Proč jste si vybrali zrovna karate? (odpovězte dle toho, co je Vám nejbližší):
  - a) kvůli kamarádovi, který klub navštěvoval (daný sport dělal)
  - b) chtěl jsem se hýbat
  - c) šlo o rozhodnutí mých rodičů
  - d) karate dělal jeden z mých rodičů
  - e) oslovilo mě to při jedné z vašich akcí, tak jsem to chtěl zkusit
  - f) líbila se mi vaše prezentace ve škole, chtěl jsem to zkusit

6. Jak jste se o klubu dozvěděli? Prosím napište:

.....

7. Sledujete pravidelně webové stránky klubu?

- a) Ano, facebook i oficiální webové stránky klubu
- b) příležitostně
- c) moc je nesleduji

8. Jsou podle vás webové stránky klubu dobře spravované a dostatečně informují?

- a) Ano
- b) Ne

9. V jakém médiu nebo kde Vás poprvé upoutala reklama Vašeho klubu?

10. Myslíte si, že propagace klubu je dostatečná?

- c) Ano
- d) Ne (v případě této odpovědi prosím uveďte co by bylo vhodné zlepšit)

.....

11. Uvítali byste větší informovanost o klubu? Jakou formou?

.....

12. Kdo je nedůležitějším článkem klubu? (lze uvést více odpovědí)

- a) Jeho předseda
- b) trenéři
- c) úspěšní závodníci
- d) výbor klubu



## 8.2 Příloha č. 2: Propagace klubu

Pro svou propagaci klub SPORT UNION používá na všech svých akcích (závodech) mobilní reklamní billboardy.



### 8.3 Příloha č. 3: Emblémy klubu



Závodníci jsou cíleně označováni emblémem klubu (velikost je přesně limitována pravidly).

## 8.4 Příloha č. 4: Rozmanitost využití reklamy

Velké turnaje nabízejí bohatou rozmanitost využití reklamy - sportovní soupravy, mobilní stacionární reklamní tabule, obsazení pevných reklamních ploch, reklamní plochy u zápasů.





## 8.5 Příloha č. 5: Propagace organizátora

Propagace organizátora, projekt „Uvaž pásek, neber drogy!“



## 8.6 Příloha č. 6: Mobilní reklamy

Mobilní reklamy při venkovních akcích.



## 8.7 Příloha č. 7: Propagace sponzorů

Propagace sponzorů na velkých mezinárodní soutěžích.

