

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**Fakulta tělesné výchovy a sportu**  
**Obor: Management TVS**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
**Implementace managementu Českého svazu karate JKA**

Vedoucí bakalářské práce  
Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala  
Zuzana Válková

## **Bibliografická identifikace:**

Jméno a příjmení autora: Zuzana Válková

Název bakalářské práce: Implementace managementu Českého svazu karate JKA

Název v angličtině: Management Implementation of the Czech Karate Federation JKA

Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Rok obhajoby: 2012

## **Abstrakt**

Název: Implementace managementu Českého svazu karate JKA

Cíle: Cílem práce je zpracování návrhů zdokonalení managementu sportovní neziskové organizace. Návrhy budou zpracovány na základě analýzy sekvenčních manažerských funkcí – plánování, organizování, výběru a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontroly a vybraných funkcí průběhových.

Metody: popisná analýza, nestrukturovaný rozhovor, SWOT analýza

Výsledky: Výsledkem práce jsou navržené změny v organizační struktuře svazu, implementace stanov, zdokonalení sponzorování a úprava propagační činnosti.

Klíčová slova: Management, Sportovní organizace, Nezisková organizace, Manažerské funkce

## **Abstract**

Title: Management Implementation of the Czech Karate Federation JKA

Goals: The general aim is to give suggestions for management improvement of sports non-profit organization. The suggestions will be based on an analysis of sequential managerial functions – planning, organizing, selecting and deploying staff, leadership and control and some continuous functions.

Methods: Descriptive analysis, Unstructured interview, SWOT analysis

Results: The results of the bachelor thesis are proposed changes in the organizational structure of the Federation, statues implementation, sponsoring improvement and modification of promotional activity.

Keywords: Management, Sports organization, Non-profit organization, Managerial functions

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré literární prameny, které jsem použila.

V Praze dne 16. dubna 2012

---

Zuzana Válková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za vstřícnost a cenné rady a doporučení, které mi v průběhu psaní poskytla. Také chci poděkovat předsedovi Českého svazu karate JKA, Ing. Karlu Strnadovi za to, že si i přes svou vytíženost našel čas a ochotně mi zodpověděl všechny mé dotazy. Bez těchto informací bych tuto práci nemohla napsat.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Cíle, úkoly a přínos práce</b>	<b>4</b>
2.1	Cíle	4
2.2	Úkoly	4
2.3	Přínos práce	4
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>5</b>
3.1	Propedeutika pojmu management	5
3.2	Manažerské funkce	6
3.2.1	Plánování	9
3.2.2	Organizování	10
3.2.3	Výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí	11
3.2.4	Kontrolování	12
3.2.5	Finance	13
3.3	Úloha managementu a marketingu ve sportovní neziskové organizaci	14
3.3.1	Sportovní nezisková organizace a úloha managementu v neziskové organizaci	14
3.3.2	Marketing a jeho úloha ve sportovní organizaci	16
3.4	Sponzorování ve sportovních organizacích	18
<b>4</b>	<b>Metodologie</b>	<b>21</b>
4.1	Nestrukturovaný rozhovor	21
4.2	Popisná analýza	21
4.3	SWOT analýza	22
<b>5</b>	<b>Management v Českém svazu karate JKA</b>	<b>24</b>
5.1	Základní informace o organizaci	24
5.2	Organizační struktura, orgány svazu	25
5.2.1	Stanovy Českého svazu karate JKA	25
5.2.2	Orgány svazu a jejich činnost	28
5.2.3	Organizační struktura svazu	31
5.3	Složky managementu organizace	32
5.3.1	Plánování	32
5.3.2	Personální rozvaha Českého svazu karate JKA	33

5.3.3	Kontrolování .....	34
5.4	Finanční rozvaha organizace .....	35
5.5	Marketing ve sportovní organizaci .....	40
5.6	Sponzorování .....	41
5.6.1	Sponzorování sportovních akcí .....	42
5.7	SWOT analýza .....	45
5.7.1	Silné stránky .....	45
5.7.2	Slabé stránky .....	46
5.7.3	Příležitosti .....	47
5.7.4	Hrozby .....	48
<b>6</b>	<b>Návrhy na zdokonalení managementu organizace .....</b>	<b>50</b>
6.1	Shrnutí získaných poznatků .....	50
6.2	Implementace managementu Českého svazu karate JKA .....	51
6.2.1	Implementace stanov .....	52
6.2.1.1	Odstranění formálních nepřesností a nedostatků ve stanovách .....	52
6.2.1.2	Obsahová úprava stanov .....	53
6.2.2	Zdokonalení organizační struktury .....	55
6.2.3	Návrhy pro zdokonalení sponzorování .....	57
6.2.4	Zdokonalení propagace Českého svazu karate JKA .....	58
<b>7</b>	<b>Závěry a doporučení .....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>65</b>



# 1 ÚVOD

Pro bakalářskou práci jsem si vybrala téma Implementace managementu Českého svazu karate JKA, protože jsem členkou této sportovní organizace. Sport je v současnosti velmi oblíbenou disciplínou a sportovní neziskové organizace zaznamenávají velký rozvoj. Český svaz karate JKA je jednou z největších organizací v této oblasti, a proto bych se chtěla zaměřit na problém efektivnosti managementu v této organizaci. Hospodářský vývoj sportu v současnosti vyžaduje schopnost účinně využívat prostředky sportovních organizací, zvyšovat finanční zdroje například také vlastní podnikatelskou činností a stát se konkurenceschopnou organizací i přesto, že se jedná o neziskový sektor.

V této práci se zabývám rozbořem managementu organizace. Zaměřím se především na výše zmíněné problémy moderních sportovních organizací a na základě těchto znalostí chci poukázat na slabá místa a dát podněty pro zdokonalení v této oblasti. To by mělo napomoci zvýšit efektivnost organizace.

## **2 CÍLE, ÚKOLY A PŘÍNOS PRÁCE**

### **2.1 Cíle**

Cílem práce je najít slabá místa ve sportovní neziskové organizaci a dát podněty pro zdokonalení v této oblasti, aby organizace fungovala efektivněji. Práce bude založena na podrobné analýze managementu Českého svazu karate JKA. Analýza vychází z rozboru sekvenčních manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. V návaznosti na tyto manažerské funkce se zabývá finanční stránkou organizace, marketingem a s tím související problematikou sponzorování.

### **2.2 Úkoly**

Cíle práce se dělí do následujících úkolů:

1. Podrobně rozebrat jednotlivé složky managementu organizace – plánování, organizování, personální rozvaha, kontrola atd.
2. Zaměřit se zvláště na organizační strukturu, orgány svazu a jejich funkce.
3. Zjistit, jakou úlohu představuje v neziskové organizaci marketing a následně sponzorování.
4. Analyzovat prostředí organizace vytvořením SWOT analýzy.
5. Shrnout získané poznatky.
6. Poukázat na nedostatky a navrhnout možné způsoby zdokonalení.

### **2.3 Přínos práce**

Práce má přehledně shrnout management organizace. Hlavním přínosem mají být návrhy na zdokonalení managementu Českého svazu karate JKA. Navržená zdokonalení mají přispět ke zlepšení výkonnosti jednotlivých orgánů a tím ke zvýšení efektivnosti práce celé této organizace. V návaznosti na uvedené činnosti lze předpokládat zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoj tohoto sportu.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Propedeutika pojmu management

„Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se při tom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy.“ (19, s. 15)

Pojem lze rozdělit do tří skupin podle toho, na co se management zaměřuje.

Jedná se o:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel. (3, s. 11)

Podle těchto kritérií existují i rozdílné definice pojmu management, které vypovídají o jednotlivých skupinách.

„Do první skupiny, preferující úlohu vedení lidí, je možno zařadit pojetí“ (3, s. 11) od autorů H. Koontz a H. Weihrich (USA): „Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (8, s. 28)

Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky zobrazuje následující definice: „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd. (K. Müller, SRN).“ (3, s. 11)

Poslední skupina klade v managementu důraz na předmět studia a jeho účel. Tento přístup charakterizuje „S.P. Robins (USA): Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ (3, s. 11)

S poslední definicí se v souvislosti s následným rozbohem sportovní neziskové organizace ztotožňují nejvíce, protože podle mého názoru nejvíce vypovídá o činnosti manažera ve sportovní neziskové organizaci. Přesto je třeba věnovat pozornost také typickým činnostem, které manažer vykonává, tedy manažerským funkcím, protože právě ty pomáhají dosáhnout cíle organizace.

„Sportovní management je oblast vzdělávání a odborné činnosti týkající se obchodní stránky sportu.“ (18, s. 1) „Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování.“ (3, s. 18)

„Oblast sportu je v dnešní době náročná na kvalitu řídicích funkcí, jejichž prostřednictvím se realizují úkoly na jejich jednotlivých úsecích. Kvalita vykonávaných funkcí je nutně podmíněna stupněm profesionality manažera. To, že se tato profese vytvořila i v ČR, je reakcí na problémy sportu, kdy tato oblast silně pociťuje, že neprofesionální přístup omezuje přístup finančních zdrojů, efektivnost finančních toků, komerční aktivity, ale i samotnou výkonnostní úroveň a napomáhá neefektivnímu fungování jejich organizačních struktur.“ (3, s. 27)

Podle Čáslavové (2009) si „vznik uvedených pojmů vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.“ (3, s. 18)

Některé z definic navržených odborníky v této oblasti představují analýzy procesu řízení na základě výzkumu, jiné byly formulovány na základě zkušeností manažerů, nebo z pozorování manažera při práci. (18, s. 2)

### **3.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce představují různé typy činností, které manažer vykonává. Manažer je odpovědný za svou práci a za činnost svých podřízených. Delegování činností na méně kvalifikované pracovníky je způsobeno vysokou mírou pravomocí a odpovědnosti manažera.

„Efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů a s tím spojená kvalita produkce a stupeň prosperity vyžaduje od managementu resp. od manažera, jako jeho gestora a profesionálního odborníka, zvládnutí komplexu náročných úkolů.“ (3, s. 13)

„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru.“ (1, s. 38) „Role manažera představuje soubor mnoha složitých úloh, funkcí a povinností.“ (3, s. 14)

Autoři Koontz a Weihrich (1993) uvádí, že „manažeři jsou odpovědni za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích.“ (8, s. 17). Manažer ve sportovní organizaci může být nazýván různě: sportovní ředitel, generální ředitel, obchodní ředitel apod. (10, s. 27)

Řízení sportovních organizací na začátku 21. století zahrnuje použití technik a strategií patrných ve většině moderních obchodních, vládních a neziskových organizacích. Sportovní manažeři se uplatňují v oblasti strategického plánování, řídí množství lidských zdrojů, zabývají se kontrakty v hodnotě miliard dolarů, pracují v rámci vysoce integrované globální sítě mezinárodních sportovních federací, národních sportovních organizací, vládních agentur, mediálních korporací, sponzorů a jiných organizací. (5, s. 3)

Sportovní manažeři musí vykonávat množství funkcí v různých oblastech a provádět různé činnosti, které vyplývají z požadavků na jejich práci (viz tab. 1). (10, s. 27) „Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci.“ (3, s. 13)

Mezi hlavní manažerské funkce patří:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmístění spolupracovníků
- Vedení lidí
- Kontrola (3, s. 13)

**Tabulka 1 – Činnosti manažera ve sportu**

<b>Základní činnosti manažera</b>		<b>Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera</b>	<b>Specifické činnosti</b>
<b>Plánování</b>		- Strategický plán rozvoje příslušné organizace - Dlouhodobý, střednědobý a akt. program - Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS	Sponzorská činnost
<b>Organizování</b>	Postupy	Postupy vyhodnocování výsledků	Sportovní reklama
	Metody	Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.)	
	Techniky	- Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. soutěžích - Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sport. klubů	
<b>Vytváření organizačních struktur</b>		- Zdokonalování org. struktury TVS ČR (např. sport. svazů) - Zdokonalování org. struktury sport. klubů (profes., amat.) - Zkvalitňování org. struktury placených TVS služeb	Transfer hráčů a trenérů
<b>Výběr, rozmisťování a vedení lidí</b>		- Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace - Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách	Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. federace)
<b>Kontrola</b>		Ukazatele finanční kontroly TVS organizací	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí
<b>Marketing</b>		- Marketing v oblasti placených TVS služeb - Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží - Marketingová koncepce sport. klubů	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)
<b>Finance</b>		- Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře - Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
<b>Právo</b>		- Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS - Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS	
<b>Komunikace</b>		- Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený – podřízený) - Vyjednávání sponzorských kontaktů	

Zdroj: Čáslavová (2009)

### 3.2.1 Plánování

Plánování je první manažerskou funkcí. Bez stanovení reálných cílů organizace a plánu, jak má být těchto cílů dosaženo, není možné, aby jakákoli organizace, ať už zisková, či nezisková, efektivně fungovala.

Dle Armstronga (2008) je plánování „proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržená a byly v ní stanoveny priority.“ (1, s. 50)

Všechny plány by měly být nastaveny tak, aby pomáhaly k dosažení podnikových cílů. Proces plánování úzce souvisí s organizováním, protože jedině v organizovaném podniku je díky spolupráci jednotlivých oddělení možno dosáhnout skupinových cílů.

„Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Plánování upozorňuje manažery na možné krize a poskytuje jim možnost se jim vyhnout.“ (1, s. 50) „Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů.“ (8, s. 120)

Období k dosažení vytyčených cílů by mělo odpovídat zadaným plánům. V plánovacím období bychom měli být schopni dostát předem určeným závazkům. Plány by tedy měly být reálné vzhledem k danému období a měla by být zajištěna spojitost mezi plány v krátkém a dlouhém období.

„Existuje mnoho druhů plánů, stejně jako jejich různých smyslů či posláních, úkolů nebo cílů, strategií, taktik, postupů, pravidel, programů a rozpočtů. V případě, že si manažeři uvědomí příležitosti, zahajují plánování stanovením cílů, vytvářením předpokladů o současném budoucím prostředí, pokračují hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné alternativy. Dále musí manažer vypracovat podpůrné plány a navrhnout rozpočet. Všechny tyto činnosti musí být vykonávány s ohledem na celkové okolí.“ (8, s. 187)

K úkolům plánování patří také stanovení cílů organizace. Ty obvykle rozlišujeme podle doby trvání na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle bývají určeny na dobu jednoho roku, střednědobé do 3 let a dlouhodobé cíle jsou kladeny na déle než 3 roky.

Čáslavová (2009) rozděluje cíle ve sportovních organizacích na sportovní, ekonomické a sociální. Mezi sportovní cíle řadí zviditelnění sportu, který organizace

provozuje, různé sportovní úspěchy, rozvoj členské základny aj. „Ekonomické cíle jsou orientovány především na vytváření finančních zdrojů. Především takových, které by mohly zajistit stabilní klima v organizaci. Dále jsou zaměřeny na investice a materiální vybavení.“ (3, s. 89) Do sociálních cílů lze zařadit identifikaci členů se sportovním klubem či organizací, zohledňování mezilidských vztahů, dotazování členů apod.

Každá organizace užívá jiné strategie, pomocí kterých dosahuje svých cílů. „Pokud se jedná o neziskové organizace, je zde volba strategie sportovního klubu vázána jednoznačně na sponzory. Má-li klub či tělovýchovná jednota podporu kapitálově silného sponzora, může si dovolit náročnější a odvážnější strategii. Její součástí je evidentně i soustavná péče o efektivní vnější vazby a tomu odpovídající kroky managementu.“ (3, s. 89)

Rozbor plánů Českého svazu karate JKA bude zaměřen především na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle organizace. Některé z cílů se prolínají v krátkém a středně dlouhém období.

### **3.2.2 Organizování**

Další manažerskou funkcí je organizování. Tato činnost by opět neměla chybět v jakékoli organizaci, protože efektivní rozmístění pracovníků a jasně přiřazené pravomoci a odpovědnost zjednodušují a zrychlují práci v dané organizaci. Ke zpřehlednění postavení jednotlivých orgánů organizace se vytváří organizační struktura. Organizační struktura přehledně zobrazuje hierarchické postavení jednotlivých orgánů.

Armstrong (2008) definuje organizování jako „rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.“ (1, s. 51)

Organizační struktura je rámec, který nastiňuje, jak jsou úkoly rozděleny, seskupeny a koordinovány v rámci organizace (Robbins). Každá sportovní organizace má strukturu, která popisuje úkoly, které mají jednotlivci a týmy. Najít správnou strukturu organizace je velmi obtížné. Správná je taková organizační struktura, ve které vlastníci a manažeři mohou vykonávat dostatečnou kontrolu nad činností zaměstnanců, která vymezuje jasné informační a komunikační kanály a zároveň se snaží snížit nepotřebné a nákladné úrovně managementu. (5, s. 110)



„Vytváření organizace je založeno na analýze činností, procesů, rozhodnutí, toků informací a rolí. Jeho výsledkem je struktura, která se skládá z pracovních míst a organizačních jednotek, mezi nimiž existují vztahy zahrnující kooperaci, výkon pravomocí a výměnu informací.“ (1, s. 63)

Organizační struktura je pro bezproblémové fungování firmy bezpodmínečně nutná, protože přehledně určuje pozice jednotlivých pracovníků a tím i jejich funkce, úkoly, rozhodovací postupy, úrovně zodpovědnosti, spolupráci atd. Organizační schéma podniku přehledně zobrazuje, jak spolu různé pracovní pozice souvisí a jaké úkoly plní jednotliví pracovníci i skupiny v rámci organizace. Proto by měla organizační struktura vypadat tak, aby bylo jasné, kdo plní jaké úkoly a kdo je za ně zodpovědný. To by mělo zamezit vytváření překážek při plnění společných cílů organizace.

V práci se zaměřím především na organizační strukturu Českého svazu karate JKA a rozeberu jednotlivé orgány svazu a jejich činnost.

### **3.2.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí**

Tato manažerská funkce se zabývá výběrem pracovníků a dosazováním na potřebné pracovní pozice. Vhodný výběr kvalifikovaných pracovníků může vést ke snížení kontroly nad těmito pracovníky a tím k možnosti využít získaný čas pro jinou činnost. Schopní pracovníci zvládají práci rychleji a šetří peníze organizace.

Podle autorů Koontz a Weihrich (1993) je „manažerská funkce personalistika definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.“ (8, s. 342)

Vedení lidí lze definovat jako „proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.“ (8, s. 438)

„Delegování, někdy též dělba kompetencí v oblasti managementu znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.“ (25)

Přenesení úkolů přináší manažerům více času na odbornější práci, více odvedené práce v kratší době, nové nápady a způsoby provedení. Delegování zvyšuje odpovědnost pracovníků, což je motivuje a vede ke zvyšování jejich výkonnosti.

Manažerům poskytuje jednodušší kontrolu odvedené práce a umožňuje pracovníky lépe hodnotit. „Mezi bariéry delegování patří zejména pocit nenahraditelnosti, nechť opustit něco, co dobře umíme, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti, definování úkolu, naše ego, náklady, obava z přehnaného delegování a nepochopení ze strany vyššího nadřízeného. Efektivní postup delegování vyžaduje analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu.“ (16, s. 108)

Množství manažerů potřebných pro kvalitní řízení organizace se odvíjí od velikosti podniku, typu organizační struktury, strategických plánů aj.

„Výběr, rozmístování a vedení pracovníků je v neziskových organizacích ovlivněno tím, že v těchto organizacích působí z velké části dobrovolní pracovníci. Jejich práce zejména v některých evropských zemích (Norsko, Finsko, Litva ale i Česká republika) má velkou tradici. Využívání dobrovolných pracovníků přináší pro managementy těchto organizací pozitiva a negativa.“ (3, s. 21) Hlavní výhodou je, že dobrovolníci nedostávají finanční odměny za vykonanou práci, takže představují levnou pracovní sílu. Je tedy jasné, že je k činnosti nemotivují peníze, ale že práci vykonávají z jiných důvodů. Nevýhodou pak bývá poměrně nízká kvalita odvedené práce způsobená nedostatečnou odborností pracovníků a málo času pro tuto práci.

### **3.2.4 Kontrolování**

Kontrolování spočívá v objektivním hodnocení vykonané práce tak, aby se zjistilo, zda výsledek odpovídá vytyčeným cílům, nebo k nim spěje. Proto je nutné kontrolu provádět průběžně, aby bylo možné zamezit případným odchylkám od předem určených cílů.

„Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisejí.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: 1) stanovení standardů, 2) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům a 3) korekce odchylek od standardů a plánů.“ (8, s. 544)

Důležitým hlediskem procesu kontroly je, jak často má být výkonnost měřena. Existuje několik způsobů, které mohou být rozříděny podle frekvence výskytu

a používají se k měření a kontrole výkonnosti. Kontrolní frekvence jsou konstantní, pravidelné a příležitostné. (9, s. 389)

Kontrolování nepředstavuje činnost, která je prováděna pouze jednou nebo opakovaně v dlouhém intervalu, ale je to souvislý proces, který je potřebný za všech okolností. Činnosti musí být průběžně hodnoceny, ale předem stanovené normy mohou být pozměněny s ohledem na měnící se situaci podniku či jeho okolí. To proto, že kontrola je postup pravidelného měření, porovnávání a ověřování.

Singla (2010) udává, že „všechny manažerské funkce jsou závislé na kontrolování, a pokud je kontrola zmírněna, ostatní funkce jsou zbytečné.“ (13, s. 223)

„U neziskových organizací se kontrola opírá o plnění věcných cílů a programů a dále pak o standarty ekonomického charakteru – nákladové, příjmové apod. V oblasti kontrolních technik je kladen důraz na rozpočetnictví a jeho návaznost na účetnictví.“ (3, s. 21)

Kontrolování v neziskových organizacích provádí kontrolní komise. Na činnost tohoto orgánu se zaměřím při rozboru konkrétních orgánů svazu.

### **3.2.5 Finance**

Podnikání v oblasti sportu má obrovský finanční a kulturní dopad na současnou společnost a tento dopad stále narůstá, proto je potřeba věnovat se také finanční stránce sportovních organizací.

Řádné finanční řízení je nezbytné pro pokračující životaschopnost sportovní organizace. V souvislosti s komerčním rozvojem sportu má stále větší význam finanční plánování, evidence, sledování a vyhodnocování výsledků ve finančním sektoru. Základním východiskem je identifikace různých způsobů, jimiž mohou být zvýšeny finanční prostředky organizace tak, aby byl zaručen provoz sportovního klubu, sdružení, organizace, akce a ligy.

Je také důležité, aby sportovní manažeři byli schopni navrhnout podrobné rozpočty, které poskytují jasné a transparentní informace nejen o rozpočtu konkrétní činnosti, akce nebo programu, ale také informace o tom, odkud budou finanční prostředky čerpány. Stejně tak je pro manažery důležité, aby rozuměli účetnictví a aby byli schopni tyto znalosti využít k diagnostice finančního zdraví klubu, sdružení, události a také aby byli schopni uspořádat náklady a výnosy k zajištění pravidelného

přebytku nebo zisku. Je zvláště důležité rozlišovat mezi různými způsoby měření přebytků a zisku, zejména rozdíl mezi provozním a čistým ziskem. (5, s. 221)

„Příjmy neziskových organizací pochází jak z veřejných zdrojů – dotace, subvence, granty, tak z vlastních zdrojů – příspěvky členů, příjmy z hlavní činnosti (vzhledem k účelu), příjmy z hospodaření majetkem, právy atd.“ (3, s. 21)

Na finanční rozvahu Českého svazu karate JKA se zvláště zaměřím. Rozeberu příjmy z vlastních i veřejných zdrojů a výdaje neziskové organizace.

### **3.3 Úloha managementu a marketingu ve sportovní neziskové organizaci**

#### **3.3.1 Sportovní nezisková organizace a úloha managementu v neziskové organizaci**

V České republice existují dva typy organizací – ziskové a neziskové. Ve sportovním prostředí se setkáváme s oběma typy, přesto neziskový sektor převládá. Český svaz karate JKA je občanským sdružením, tedy neziskovou organizací, proto se dále budu zabývat pouze neziskovými organizacemi.

„Nezisková organizace je sdružení osob a majetku, jehož cílem není vytvářet ekonomický zisk. Neziskové organizace zisk sice vytvořit mohou, ale nerozdělují ho mezi vlastníky. Nejvýstižněji zní anglický přívlastek pro neziskové organizace: „not-for-profit“, což v přesném překladu znamená „ne pro zisk“. Přesně vyjadřuje skutečnost, že neziskové organizace fungují nikoli pro zisk a ne že se vyhýbají zisku, jak se to může z českého ekvivalentu zdát.

Poslání neziskové organizace je klíčovým faktorem, který určuje činnosti, jakými se bude daná organizace zabývat a jak se bude dále vyvíjet. Kvalita poslání a způsob komunikace poslání na jednotlivé pracovníky organizace ovlivňuje to, jak bude organizace úspěšná. Od poslání se odvíjejí dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle, kterých chce organizace dosáhnout, a také strategie, neboli cesty k dosažení stanovených cílů.“ (12, s. 45)

Aby byla nezisková organizace úspěšná, měla by mít tyto vlastnosti:

- má funkční statutární orgány (správní radu)
- strategicky plánuje
- má srozumitelné poslání

- má vícedrožové financování a fundraisera
- rozvíjí firemní kulturu
- je vidět a slyšet
- zajímá se o budoucnost, je schopna odhadnout změny
- má jasné vnitřní procesy a pravidla (15)

„Neziskové organizace existují proto, aby rozvíjely jednotlivé skupiny komunit v této společnosti. Pracují za účelem veřejného blaha, ne pro tvorbu bohatství jednotlivců. Neziskové organizace se vyvinuly k zaplnění mezer v poskytování služeb, jako je sociální pomoc, které nejsou poskytovány státem nebo tržním sektorem. Činnost neziskových organizací je založena především na práci dobrovolníků s příležitostnou podporou placených zaměstnanců.

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) definuje kategorie sportovních a rekreačních organizací. Tato kategorie zahrnuje tři hlavní skupiny:

1. Sport zahrnující amatérský sport, vzdělávání, fitness a sportovní zařízení, sportovní soutěže a akce.
2. Rekreační a společenské kluby, jako jsou sportovní kluby, sdružení hřišť, turistické kluby, cestovatelské kluby a kluby pro volný čas.
3. Kluby zaměřené na služby.“ (5, s. 37)

Podle Čáslavové (2009) je „hlavním znakem managementu neziskové organizace účel, ke kterému byla založena. Tento účel je dominující pro všechny členy ve svém věcném pojetí. Především jde o pokrývání potřeb členů. Ukazatele rentability a zisku, dominující v ziskových organizacích, jsou druhotné.

Neziskové organizace produkují kolektivní statky, které využívají celé skupiny, aniž by za ně platily (veřejné statky).“ Na rozdíl od ziskových organizací, kde je „pokrytí potřeb zákazníků určováno trhem, u neziskových organizací se pokrytí potřeb zaměřuje na členy. Za zákazníka se považuje člen neziskové organizace, který má svá práva a povinnosti.“ (3, s. 20)

V České republice se v prostředí tělesné výchovy a sportu setkáváme především s neziskovými organizacemi. Hlavním cílem sportovních neziskových organizací je především široká základna spokojených členů. Avšak aby se organizace mohla orientovat na plnění potřeb svých členů, potřebuje k tomu finanční zdroje. I neziskové

organizace vytvářejí zisk, který je určen na pokrytí potřeb členů. Aby organizace fungovala efektivně, musí fungovat i jednotlivé orgány managementu.

Náležitosti sportovní neziskové organizace:

1. „Základními prameny právní úpravy vzniku a existence sportovních organizací jsou Ústava ČR, občanský zákoník, obchodní zákoník a zákon o sdružování občanů.
2. Pro vznik sportovní organizace – občanského sdružení je nutno podat Ministerstvu vnitra ČR návrh na registraci spolu s textem stanov.
3. Základním dokumentem, kterým si sportovní organizace upraví svoji činnost, jsou stanovy.
4. Sportovní organizace může rovněž ve stanovách povolit vydávání vnitřních předpisů pro podrobnější úpravu činnosti.
5. Nejvyšším orgánem sportovní organizace je valná hromada či výroční členská schůze.
6. V období mezi valnými hromadami je sportovní organizace řízena statutárním orgánem.
7. Mimo statutární orgán působí ve sportovní organizaci také orgány kontrolní, arbitrážní, disciplinární a odborné.
8. Výroční zpráva sportovní organizace je dokument mapující činnost sportovní organizace od poslední valné hromady.
9. Dalšími dokumenty sportovní organizace jsou usnesení valné hromady, zpráva kontrolního orgánu, případně zápisy z jednání statutárního orgánu, jakož i z jednání dalších orgánů sportovní organizace.“ (17, s. 33)

### **3.3.2 Marketing a jeho úloha ve sportovní organizaci**

Pod pojem marketing může být zahrnuto mnoho oblastí. Ve sportu se jedná především o sponzorování, vytváření vlastní reklamy a jiných forem propagace.

„Marketing se obecně vztahuje k procesu plánování a provádění činností, které jsou navrženy tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků, s důrazem na vývoj produktu, jeho cenu, propagaci a distribuci. Marketing se snaží o vytvoření výměny, kdy zákazník nebo spotřebitel platí za výrobek nebo službu, u které se domnívá, že je stejné nebo

vyšší hodnoty jako zaplacená částka. Sportovní marketing je zaměřen na uspokojování potřeb spotřebitelů, ať už těch, kdo nakupují sportovní zboží, sbírají suvenýry, nebo těch, kteří sport provozují, sledují ho v televizi a chodí na zápasy.“ (5, s. 229)

Sportovní marketing se skládá ze všech činností určených k uspokojení potřeb a přání spotřebitelů v oblasti sportu. Podle této definice zahrnuje sportovní marketing: (a) produkty, jako je vybavení, oblečení, obuv; (b) služby a zážitky, jako je sledování sportovních utkání nebo účast při sportu; (c) subjekty, jako jsou ligy, týmy a jednotlivci; (d) přijímání a udržení dobrovolníků. (10, s. 46)

„Ve sportu České republiky se zatím marketingové koncepce prosazují velmi ojediněle. Přesto však již celá řada podnětů z praxe si vynucuje zpracovávat dílčí marketingové koncepty, které mají obvykle dvojí povahu:

a) Marketing jako sponzorování:

V tomto pojetí se snaží tělovýchovné a sportovní organizace systémově zpracovávat nabídku výkonů činnosti pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promyslet prostředí tělovýchovných a sportovních akcí, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv.

b) Marketing jako sportovní reklama:

Tělovýchovné a sportovní organizace v tomto ohledu připravují všechny tahy své komunikační politiky a to zvláště se zřetelem k běžnému fungování sportovních oddílů a zvláště z pozice významných tělovýchovných a sportovních akcí. Někdy jdou tyto koncepce za rámec sportovní reklamy a zabývají se širším pojetím vztahů a komunikace s veřejností.“ (3, s. 137)

„Marketing management se vztahuje na všechny manažerské činnosti, které se týkají marketingu. Marketing zahrnuje všechny činnosti od znalostí potřeb spotřebitelů k jejich spokojenosti. Management zahrnuje plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrolu. Vykonávání všech manažerských funkcí v rámci marketingu se nazývá marketing management.“ (13, s. 36)

### 3.4 Sponzorování ve sportovních organizacích

Sponzorování v oblasti sportu znamená spolupráci například mezi určitou sportovní organizací a firmou. Sponzor poskytne organizaci finanční prostředky, za které očekává protihodnotu. Hlavním cílem sponzora je propagace vlastního produktu a z toho plynoucí zisk.

Uplatňování marketingu v oblasti sportu je v poslední době stále významnější. Sportovním organizacím přináší prodej reklamy finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit, sponzorství naopak přináší firmám nové zákazníky a tím zvýšení prodeje jejich produktů. Do oblasti sportu tak proniká soutěžení o získání zákazníka, což může výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji sportovní i obchodní organizace.

Moderní společnost si navykla využívat všechny složky toho, o co je zájem, ve svůj prospěch. Takže i do sportu přenesla své potřeby. A tak není divu, že se zde objevují loga firem, která se sportem zdánlivě nemají nic společného. Sportovní reklama se stala jednou z nejsilnějších a nejsledovanějších forem propagace v současné době. Jejím prostřednictvím dokázaly firmy dokonale využít oblíbený a sledovaný sport ve svůj prospěch.

„Termín sponzorování se využívá k získání práv přičleněných nebo přímo spojovaných s produktem nebo akcí s cílem získat užitek z tohoto spojení. Sponzor pak používá tento vztah k dosažení svých propagačních cílů nebo k podpoře širších marketingových cílů.“ (11, s. 254)

„Sponzorování je společná marketingová aktivita, ne pouze metoda pro zvyšování finančních zdrojů. Jde o vytváření vztahu vítězství – vítězství mezi vaší organizací a podnikem sponzora. Jestliže je sponzorování úspěšné, naplňuje marketingové cíle obou partnerů (Grey, Skildum – Reid, 2003).“ (3, s. 191)

Dle Čáslavové (2009) představuje sponzorování „významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti.“ (3, s. 190)

Sponzorování sportu má své kořeny ve starověkém Řecku, kde kulturní a náboženské akce byly financované z Chorigia (sponzorství) díky bohatým občanům městského státu. Podobně se dělo i ve starém Římě, kde římská šlechta finančně podporovala gladiátorské hry za účelem získání veřejné podpory a uznání. V moderní době, především od 80. let 20. století, zaznamenáváme rozvoj sponzoringu ve formě



darů na různé kulturní a sportovní akce, za které jsou očekávány specifické protihodnoty. (2, s. 154)

Sponzorování sportu, umění a kulturních akcí během několika let dramaticky vzrostlo. „Sponzoring jako reklamní aktivita v posledních letech roste pozoruhodně rychle“ (24) a stává se „stále výraznější součástí činnosti jednotlivých subjektů v oblasti sportu.“ (3, s. 190)

Čáslavová (2009) dělí sponzorování ve sportu na pět forem: a) sponzorování jednotlivých sportovců, b) sponzorování sportovních týmů, c) sponzorování sportovních akcí, d) sponzorování sportovních klubů, e) sponzorování ligových soutěží. (3, s. 201)

Český svaz karate JKA využívá především sponzorování svazu a sponzorování sportovních akcí. Proto budou blíže rozebrány tyto dvě formy sponzorování.

Sportovní kluby, popřípadě sportovní svazy, nabízí sponzorovi široké spektrum protihodnot, které za finanční prostředky může sponzor získat. Jedná se především o produkty, které souvisí s provozováním sportu, tedy například členství v daném klubu či svazu (nabídka členských míst pro sponzora), nabídka tělovýchovných služeb, sportovních akcí, případně účast na soustředění apod. Další možné nabízené služby se na sportovní činnost přímo nevztahují: poskytnutí ubytování, opatření na podporu prodeje (autogramiády), zprostředkovatelské služby aj.

Sponzorování sportovních akcí opět přináší hned několik možností, které jsou nabízeny sponzorovi. Díky tomu je možné říci, že reklamu na sportovních akcích lze velmi dobře přizpůsobit požadavkům sponzora. Nejčastější bývá reklama na vstupenkách, o přestávkách, uvádění titulu hlavní sponzor, či jméno sponzora přímo v názvu akce. Další možné protihodnoty jsou individuální a souvisí s charakterem činnosti sponzora.

Marketingové a komunikační cíle firem sponzorujících sport v ČR:

„Firmy si prostřednictvím sponzorské činnosti plní své komunikační a marketingové cíle. Jde zejména o:

- Zvyšování stupně známosti firmy/značky
- Zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu
- Zvýšení sympatií ke značce
- Aktualizace image značky
- Posílení obchodních kontaktů mezi firmami prostřednictvím nabídek „hospitality“

- Posílení jednotlivých komponent image určitého sportu všeobecně a speciálně ve spojení s určitým sportovním klubem eventuelně svazem.“ (3, s. 192)

Sponzorování v Českém svazu karate JKA je obzvláště problematické. V práci se zaměřím především na získávání nových sponzorů, na jejich udržení a na nabídku sponzorských balíčků.

## 4 METODOLOGIE

Metody, které použiji v průběhu tvorby bakalářské práce, jsou nestrukturovaný rozhovor, popisná analýza a SWOT analýza.

### 4.1 Nestrukturovaný rozhovor

„Nestrukturovaný rozhovor má stanoveny pouze rámcové cíle, ale otázky a jejich pořadí jsou na rozhodnutí tazatele.“ (7, s. 46) Nestrukturovaný rozhovor probíhá poměrně pružně. Výzkumný pracovník si připraví jen základní otázky, které bude klást. Jejich obsah, pořadí a formulace závisí na tazateli, který se přitom nemusí držet žádného schématu.

Výhodou je nenáročná příprava, nedostatkem je poměrně obtížné zpracování získaného materiálu. Tato metoda se často využívá v případech, kdy se výzkumník seznamuje s daným problémem.

Základní informace o vedení organizace získám nestrukturovaným rozhovorem s předsedou Českého svazu karate JKA, Ing. Karlem Strnadem. Ten mi také poskytne interní materiály, které budou potřeba pro podrobnou analýzu managementu organizace.

Rozhovor bude probíhat volně, bude založen pouze na několika otázkách, které budou tvořit pevné body interview. V případě potřeby uskutečním více rozhovorů s předsedou tak, abych získala všechny potřebné informace.

### 4.2 Popisná analýza

Analýza je rozbor, je to „myšlenkové rozčlenění celku na části. Jde o členění předmětů nebo jevů na jednotlivé části nebo prvky.“ (6, s. 29) „Analýza spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy.“ (4, s. 33) Popisná analýza podrobně popisuje zkoumaný jev.

Kvalitativní analýza je vytvořena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Začínáme zkoumat oblast a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné. Tuto analýzu provádíme ve fázi sběru dat. Výsledkem analýzy je spíše teoretické vyjádření zkoumané reality než sada čísel nebo

skupina volně vztažených pojmů. Analýza dat je cirkulárním procesem, zahrnujícím popis, klasifikaci a hledání vazeb a spojení mezi koncepty. (14)

Metodu popisné analýzy využijí při zpracování získaných informací z rozhovoru s předsedou svazu a údajů z poskytnutých materiálů.

### **4.3 SWOT analýza**

Jeden z největších problémů, kterým musí sportovní manažeři čelit, je touha nastavit strategii a bez prodlení ji ihned užívat. Přestože výzva k akci je přirozený povел pro motivované manažery, mnoho strategií se nezdaří, protože přípravné práce nebyly provedeny správně. Tato příprava vyžaduje komplexní přezkoumání vnitřního a vnějšího prostředí. Nástroje na toto přezkoumání obsahují:

- SWOT analýzu
- Analýzu potřeb zákazníků
- Analýzu konkurence
- Analýzu pěti sil (5, s. 91)

Jedním ze základních nástrojů je SWOT analýza. Tato forma analýzy se používá při zkoumání strategické polohy organizace. Zkoumání je prováděno nejprve od vnitřních faktorů po vnější. Tato technika se skládá ze slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, které organizace má, nebo jim musí čelit. (5, s. 92)

„K formulování úspěšného strategického plánu potřebuje management znát co nejlépe pozici své organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních organizačních prvků. Analýza SWOT (předností, nedostatků, příležitostí a hrozeb) vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací svých předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Její výsledek je zachycen v diagramu se čtyřmi kvadranty, v nichž jsou porovnávány externí faktory s interními. Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na v jejich situaci nejvhodnější strategické alternativy.“ (16, s. 40)

SWOT analýza se dělí na dvě části. V první části se jedná o vnitřní analýzu organizace, kterou lze shrnout do silných a slabých stránek. Tato analýza zahrnuje všechny aplikace, nad kterými má organizace kontrolu, z nichž některé fungují dobře

a lze je považovat za silné stránky, zatímco jiné je obtížnější provádět správně a mohou být vnímány jako nedostatky (slabé stránky). Druhá část metody SWOT se zabývá vnějším prostředím, nad kterým organizace nemá přímou kontrolu. Tato část je rozdělena do příležitostí a hrozeb. To jsou složky, které by měly být buď rozvíjeny, nebo potlačovány.

Vzhledem k tomu, že silné a slabé stránky se zjišťují uvnitř organizace, měly by být zaměřeny na přítomnost. Silné stránky je možno definovat jako zdroje nebo možnosti, které organizace mohou používat k dosažení své strategie. Obecně mohou být silné stránky způsobeny díky kvalitnímu personálu – tedy například trenérům, širokou členskou základnou nebo dobrým programem pro rozvoj mládežnického sportu. Slabé stránky je třeba vnímat jako omezení nebo nedostatky, které znemožňují nebo ztěžují, aby bylo cílů dosaženo. Slabé stránky mohou být způsobeny klesajícím počtem dobrovolných pracovníků, nízkým zájmem sponzorů nebo nedostatečnou výbavou sportovního zařízení oproti jiným organizacím tohoto typu.

Naproti tomu příležitosti a hrozby vyžadují myšlení do budoucna, protože je třeba zvážit, co se asi stane. Příležitosti jsou příznivé situace nebo události, které mohou organizace využít ke zlepšení své situace. Obecně se do příležitostí zahrnují státní dotace, identifikace nového trhu, potenciální produkt, možnost jmenovat nového zaměstnance s unikátními dovednostmi aj. Hrozby jsou nepříznivé situace, které by mohly organizaci ztížit dosáhnout jejích cílů. Mezi hrozby patří neúměrné zvyšování platů hráčů, nová konkurence, nepříznivé trendy ve způsobu trávení volného času – například zvýšená popularita herní konzole u mladých lidí namísto hraní tradičních sportů.

Cílem této metody SWOT je zjistit hlavní faktory, které mohou hrát roli v úspěšnosti organizace; podle nich by měla organizace zaměřit své strategie. S ohledem na tuto skutečnost by se měl sportovní manažer zaměřit na zásadní faktory. Avšak bývá pravidlem, že aby byla strategie úspěšná, neměl by se manažer zabývat více než pěti faktory v každém ze čtyř okruhů. Nejdůležitějším otázkám má být přidělena nejvyšší priorita. (5, s. 92)

Ze získaných poznatků z rozhovoru a následné analýzy dokumentů vytvořím SWOT analýzu. Tato sekundární data shrnou zjištěné informace. Důležité budou především slabé a silné stránky organizace, podle kterých se pokusím navrhnout možná zdokonalení managementu Českého svazu karate JKA.

## 5 MANAGEMENT V ČESKÉM SVAZU KARATE JKA

### 5.1 Základní informace o organizaci

Český svaz karate JKA je po právní formě občanským sdružením, které bylo založeno v roce 1995. „Je dobrovolným sdružením občanů a právně, majetkově a organizačně samostatných a nezávislých sportovních spolků se sídly na území České republiky, jejichž základním nebo hlavním předmětem činnosti je provozování karate nebo obdobné sportovní činnosti.“ (26)

Svaz je členem Českého svazu tělesné výchovy formou členství v České unii bojových umění. Z členství v ČSTV plynou jisté výhody, a to především finanční podpora na činnost svazu. Hlavním úkolem každého sportovního svazu je vytvářet podmínky pro sportovní vyžití svých členů formou organizování a řízení mistrovských soutěží. Vytváření podmínek pro sportovní přípravu členů ČSTV je hlavním posláním tělovýchovných jednot a sportovních klubů.

„Po pádu totality v České republice začaly houfně vznikat nové organizace věnující se různým stylům karate,“ proto vznikl i Český svaz karate JKA jako odnož světově rozšířené organizace JKA. „Zkratka JKA představuje iniciály názvu pravděpodobně jedné z nejstarších organizací na světě, Japan Karate Association. Tato organizace byla založena v roce 1949.“ (23)

Český svaz karate JKA patří mezi významné členy České unie bojových umění. Předseda svazu Ing. Karel Strnad uvádí, že „na základě stále se zdokonalujícího systému soutěží jsou vytvářeny podmínky pro přípravu členů reprezentačního družstva, které dosahuje vynikajících výsledků na mezinárodním poli, koordinovaně je realizována forma systému práce s talentovanou mládeží a průběžně náš svaz reaguje na měnící se podmínky státní podpory na činnost, o čemž svědčí aktualizování směrnic i stanov našeho svazu.“ (22, s. 1) Český svaz karate JKA si za dobu svého působení „vybudoval respektované postavení v evropské i světové organizaci JKA. K tomuto postavení přispěl i zisk několika medailí a umístění na vrcholových mezinárodních mistrovstvích.“ (23)

Český svaz karate JKA se dále dělí na krajské svazy, které jsou také občanskými sdruženími. V současnosti existuje 8 krajských svazů, pod které spadají jednotlivé oddíly karate. Celkem eviduje Český svaz karate JKA 70 členských klubů, které jsou rozmístěny po celé ČR, nejvíce však v Praze a jižních Čechách. Členská základna svazu

čítá přes 5 000 registrovaných cvičenců (viz tab. 2), což je podle mého názoru vzhledem k druhu sportu a velké konkurenci vysoké číslo.

„Předmětem činnosti JKA je organizování sportovní činnosti, pořádání sportovních a kulturních akcí, rozvoj vzdělávání a propagace karate, sebeobrany a ostatních forem bojových umění.“ (26)

Činnost svazu nejlépe dokumentuje Kalendář akcí 2012 (viz příloha XI).

**Tabulka 2 – Členská základna Českého svazu karate JKA v roce 2011**

Dospělí	2 664	Muži	1 764
		Ženy	900
Mládež	2 409	Dorostenci	522
		Dorostenky	180
		Žáci	1 323
		Žačky	384
<b>Celkem</b>	<b>5 073</b>		

Zdroj: Databáze České unie bojových umění (2012)

## **5.2 Organizační struktura, orgány svazu**

### **5.2.1 Stanovy Českého svazu karate JKA**

Některé orgány Českého svazu karate JKA jsou zákonem dány dle právní formy organizace. Všechny orgány občanského sdružení jsou vymezeny ve stanovách. Současné stanovy byly schváleny valnou hromadou JKA dne 12.12.2008 a nabyly platnosti dnem jejich registrace na Ministerstvu vnitra České republiky.

Český svaz karate JKA je samostatným právním subjektem. Nižšími organizačními jednotkami jsou sportovní oddíly a krajské svazy.

Podle stanov jsou orgány Českého svazu karate JKA (viz obr. 1 v kap. 5.2.3):

- a) valná hromada
- b) volený předseda
- c) členové výkonného výboru JKA
- d) členové kontrolní komise

Stanovy svazu obsahují název, sídlo, cíl a činnost JKA, dále vymezují činnost jednotlivých orgánů, členství v JKA, právní postavení, majetek a závěrečná ustanovení (viz příloha VI.). Činnost jednotlivých orgánů je ve stanovách vymezena takto:

### **Valná hromada**

Valná hromada je nejvyšším orgánem Českého svazu karate JKA. Jedná a rozhoduje o záležitostech uvedených ve stanovách, popřípadě dalších problémech, které si k projednávání sama vyhradí. Valná hromada přijímá rozhodnutí nebo jiná opatření nadpoloviční většinou přítomných zástupců s hlasem rozhodujícím, pokud stanovy neurčují jinak.

Valné hromady jsou:

- a) volební, kterou svolává předseda JKA 1 krát za 4 kalendářní roky
- b) řádná, kterou svolává předseda JKA minimálně 1 krát za 2 kalendářní roky, nepořádá-li se v tomto období volební valná hromada
- c) mimořádná, kterou svolává předseda JKA nebo výkonný výbor JKA v případě potřeby, nebo na základě písemné žádosti předsedy kontrolní komise JKA. Valná hromada musí být svolána nejpozději do 3 měsíců od doručení oprávněné žádosti

Valná hromada schvaluje stanovy a přijímá usnesení. Dále volí a odvolává předsedu JKA, členy výkonného výboru a členy kontrolní komise. S konečnou platností rozhoduje o zrušení Českého svazu karate JKA a o vyloučení člena, nebo pozastavení členství. Také projednává zprávu o činnosti kontrolní komise, hlavní směry rozvoje JKA, zprávy o činnosti a hospodaření JKA a schvaluje rozpočet a rozpočtová pravidla.

### **Výkonný výbor**

Výkonný výbor zabezpečuje veškerou činnost svazu v obdobích mezi zasedáními valné hromady. V této době nahrazuje valnou hromadu, nesmí však rozhodovat o věcech, které patří do výlučné pravomoci valné hromady.

Výbor je volen valnou hromadou na období 4 let a skládá se z předsedy svazu, místopředsedy, hospodáře, dvou členů a čestného člena. Podle potřeb v rámci vlastní kompetence ustanovuje odborné komise svazu. Výkonný výbor svolává předseda nejméně 4 krát za rok.

Předseda je statutárním zástupcem svazu a je volen přímo valnou hromadou. Řídí činnost svazu a výkonného výboru a plní úkoly uložené valnou hromadou.



Navrhuje výboru jmenování a odvolání komisí svazu a jejich vedoucích. Valné hromadě navrhuje odvolání členů výkonného výboru a zodpovídá jí za svou činnost.

Hospodář je také statutárním zástupcem Českého svazu karate JKA. Jeho úkolem je řídit ekonomickou a legislativní činnost. Předkládá výkonnému výboru a valné hromadě rozpočty a vyúčtování daného roku. Dále zodpovídá za činnosti disciplinární komise.

Dalším statutárním zástupcem svazu je místopředseda, který zastupuje předsedu v jeho nepřítomnosti a z jeho pověření zabezpečuje činnost svěřených komisí. Sepisuje zápisy z jednání výboru, připravuje podklady k valné hromadě a zodpovídá za vedení administrativy svazu.

1. člen výkonného výboru zodpovídá za činnost komise soutěží, komise trenérsko-metodické a komise rozhodčích.

2. člen výboru zodpovídá za činnost komise reprezentace státu. Řídí přípravu a účast členů reprezentace na vrcholných mezinárodních soutěžích.

Čestný člen výkonného výboru je Garant stylu JKA ČR, který nemá hlasovací právo. Tímto členem se může stát ten, kdo je držitelem nejvyšší platné licence zkušebního komisaře JKA World Federation. Čestný člen má povinnost zajišťovat komunikaci se Světovou federací JKA na úrovni přípravy odborných seminářů, zejména v oblasti navrhovaných instruktorů pro semináře pořádané JKA ČR. Dále rozhoduje o sporných záležitostech v oblasti standardizace kata a metodiky tréninku, je odborným poradcem disciplinární komise a výkonného výboru v oblasti trenérsko-metodické a jedná s Evropskou a Světovou federací JKA.

### **Kontrolní komise**

Úkolem kontrolní komise je prověřovat, zda je činnost výkonného výboru v souladu se stanovami Českého svazu karate JKA, s přijatými usneseními valné hromady a s platnými sportovně-technickými řády. Kontrolní komise je minimálně tříčlenný orgán, který volí ze svého středu předsedu. Předseda komise se může zúčastňovat zasedání výkonného výboru. Člen této komise nemůže být zároveň členem výboru. Kontrolní komise nezasahuje do pravomocí orgánů JKA, ani je nenahrazuje. Komisi volí valná hromada na čtyřleté volební období.

Další část stanov se zabývá členstvím v Českém svazu karate JKA. V prvním oddíle jsou vymezeny podmínky členství spolků a jednotlivců. Další části se zabývají zánikem a pozastavením členství a základními právy a povinnostmi člena.

Každý člen má právo se zúčastňovat sportovních i společenských akcí pořádaných Českým svazem karate JKA. Formou volených delegátů se může účastnit valné hromady, může navrhnout kandidáty na funkce do všech orgánů JKA a jejich prostřednictvím se podílet na řízení JKA. Se svými požadavky se může obracet na výkonný výbor a žádat o jejich projednání do 3 měsíců od jejich doručení.

Mezi povinnosti člena svazu patří hájit a prosazovat zájmy JKA, chovat se a jednat v souladu se stanovami JKA, respektovat pokyny a předpisy orgánů JKA a funkcionářů dle jejich pravomocí a řádně platit stanovené finanční poplatky.

Dále je ve stanovách vymezeno právní postavení Českého svazu karate JKA a majetek, který je tvořen: finančními poplatky, dary, dotacemi, členskými příspěvky, pokutami, příjmy z vlastní činnosti atd.

Poslední část obsahuje závěrečná ustanovení. Zde je uvedeno, kdo a za jakých podmínek rozhoduje o zániku Českého svazu karate JKA, a kdy tyto stanovy nabývají platnosti. (26)

## **5.2.2 Orgány svazu a jejich činnost**

Nyní uvádím konkrétní činnosti jednotlivých orgánů Českého svazu karate JKA, které jsou uvedeny ve stanovách, a také popisují činnost odborných komisí. Dříve zmíněné orgány doplňuji o konkrétní praktické informace, které ve stanovách nejsou.

### **Valná hromada**

Základním orgánem svazu je valná hromada. Od tohoto shromáždění se odvíjí řízení sportovní organizace. Členové valné hromady se pravidelně setkávají a rozhodují o záležitostech a vedení sportovní organizace.

### **Revizní komise**

Revizní, neboli kontrolní komise, je kontrolním orgánem svazu. Je důležité, aby tato komise byla nezávislým orgánem. Valná hromada nemá právo zasahovat do činnosti kontrolní komise a její rozhodnutí musí respektovat. Revizní komise stojí mimo pravomoc valné hromady, a to z důvodu nutnosti zachování nezávislosti kontrolního orgánu. Kontrolní komise provádí svoji činnost všemi dostupnými (legálními) prostředky a tvoří z ní závěry, které formou zprávy prezentuje valné hromadě.

Revizní komise se schází dvakrát ročně. Její hlavní činností je kontrola účetní uzávěrky. Protože působí Český svaz karate JKA pod ČSTV, je povinen předkládat mu

vyúčtování. Veškerou činnost musí svaz dokládat ČSTV, protože to je podmínkou pro získání dotací. Dokumentaci posílá svaz také na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, odkud (přes ČSTV) dotace plynou.

V případě, že se svaz zabývá jinou činností, než kterou má vymezenou ve stanovách, je povinen podávat daňové přiznání. Český svaz karate JKA provozuje jako vedlejší činnost prodej reklamy. Příjmy z reklamy pak musí vykazovat v daňovém přiznání, které předkládá finančnímu úřadu.

Dále se revizní komise zabývá stížnostmi, které byly podány na jakéhokoli činovníka ve svazu (člen, pracovník svazu apod.). V minulosti musela revizní komise řešit například stížnost o údajném falšování členských známek.

### **Výkonný výbor**

Výkonný výbor dle stanov zřizuje pro svoji činnost odborné komise, které mu jsou podřízeny. Odborné komise lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější komise se zabývá zahraničními záležitostmi, jedná se tedy o komisi reprezentace státu. Vnitřní komise se zabývají prací v rámci České republiky. Patří sem komise soutěží, komise trenérsko-metodická, komise disciplinární a komise rozhodčích.

### **Komise reprezentace státu**

Tato komise zajišťuje veškerou činnost spojenou s reprezentací státu. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ustanovuje svazy karate, které mají právo reprezentovat Českou republiku. Český svaz karate JKA je pověřen reprezentovat. Na reprezentaci stát poskytuje dotace, jejichž výše je vypočtena dle směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Komise reprezentace státu zajišťuje konání soustředění reprezentace a její výjezdy na mistrovství Evropy a světa a stanovuje, kdo se stane reprezentantem.

Širší výběr reprezentantů musí komise nahlásit na MŠMT. Jako pomocné kritérium pro užší výběr a nominaci na mezinárodní turnaje slouží bodové hodnocení sportovců na soutěžích. Tyto údaje o sportovcích zpracovává a eviduje komise soutěží.

Veškerá činnost komise reprezentace je uvedena na oficiálních stránkách Českého svazu karate JKA.

### **Komise soutěží**

Komise soutěží pro následující rok sestavuje soutěžní kalendář, vybírá pořadatele soutěží, schvaluje propozice soutěží, vytváří soutěžní řád a určuje věkové

kategorie pro soutěže. Komise také eviduje výsledky soutěžících a vytváří žebříček úspěšnosti závodníků. Na základě těchto výsledků nominuje sportovce na mistrovství České republiky.

Pod touto komisí působí také sdružení lékařů. Komise lékařů má 3-4 členy a jejím úkolem je zajišťovat lékařský dohled na všech soutěžích a jiných akcích pořádaných Českým svazem karate JKA.

### **Komise trenérsko-metodická**

Komisi trenérsko-metodickou lze rozdělit na 3 úseky: úsek instruktorů, trenérů a zkušebních komisařů. Tato komise řídí zkušební komisaře, kteří se učí, jak mají zkoušet sportovce, jsou jim udávány licence na činnost apod. Licence se udělují také trenérům, aby mohli vykonávat trenérskou práci pod záštitou Českého svazu karate JKA, který za ně tímto zodpovídá a případný úraz v jejich oddíle je pojištěn.

Komise dále pořádá školení pro instruktory a dává jim povolení pořádat semináře. Udělování licencí je důležitá činnost, protože jejich vlastnictví je nezbytným předpokladem pro možnost stát se mezinárodním nebo světovým instruktorem.

Komise také vytváří zkušební řád, podle kterého jsou cvičenci zkoušeni na území České republiky.

### **Komise rozhodčích**

Tato komise se zabývá vzděláváním rozhodčích. Pořádá různá školení, přezkušuje rozhodčí a vyhodnocuje jejich práci. Eviduje současné rozhodčí a jejich činnost v průběhu roku a vydává směrnice, kterými se musí rozhodčí řídit. Také nominuje rozhodčí na turnaje. Veškerá činnost je opět zpřístupněna na oficiálních internetových stránkách Českého svazu karate JKA.

### **Komise disciplinární**

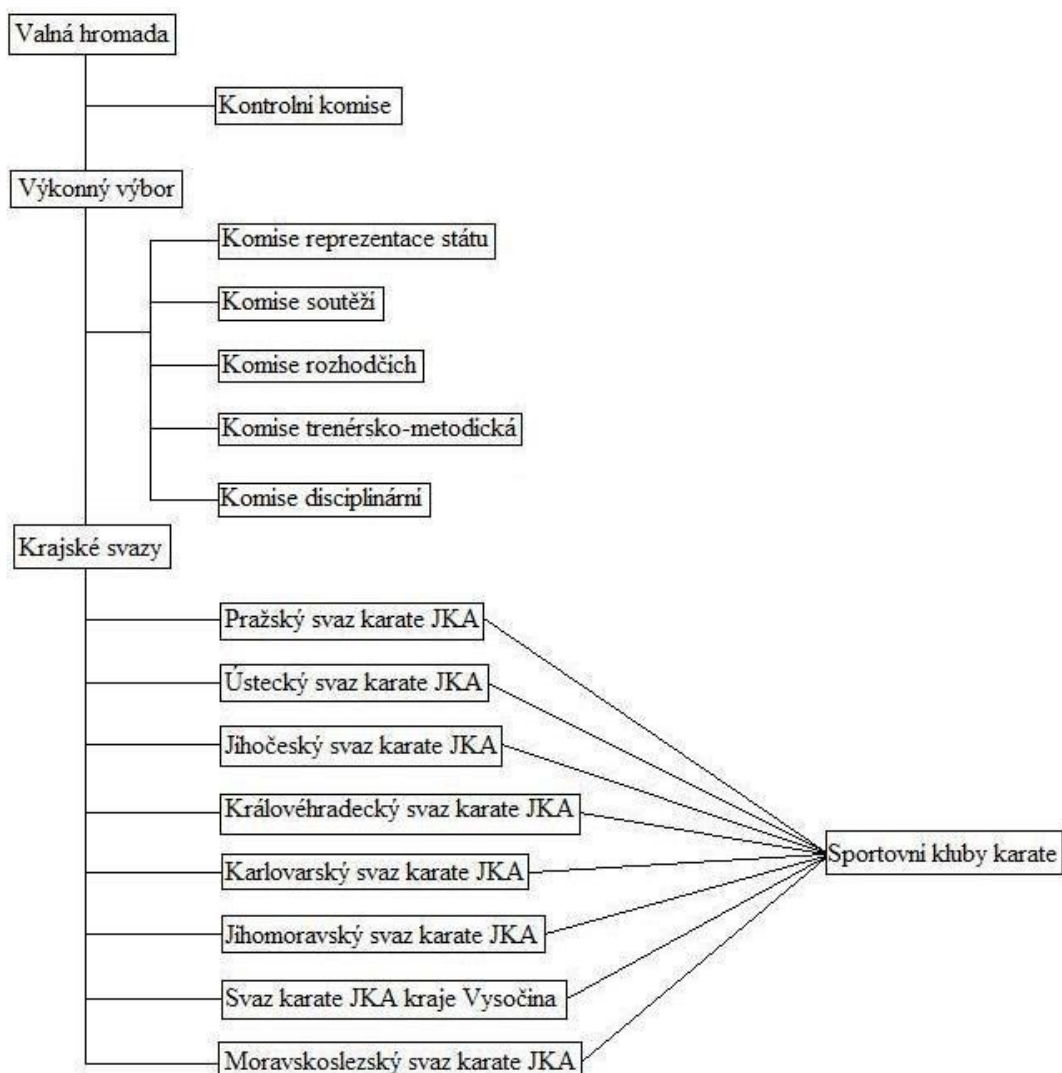
Většina sportovních organizací zřizuje také disciplinární komisi, jejímž úkolem je řešit přestupky a prohřešky sportovců, trenérů a činovníků proti stanovám organizace a proti pravidlům konkrétního sportu.

Náplň disciplinární komise Českého svazu karate JKA lze rozdělit na dvě oblasti, a to na přestupky a přestupní řád. Tato komise se schází pouze tehdy, když ji pověří výkonný výbor, aby vyřešila nějaký prohřešek. Komise má pravomoc udělovat za prohřešky sankce.

### 5.2.3 Organizační struktura svazu

Vzhledem k tomu, že některé orgány svazu jsou dány zákonem, je tedy předurčena i podoba organizační struktury. Organizační struktura Českého svazu karate JKA (viz obr. 1) je tvořena podle podnikových funkcí, tzv. funkcionální organizační struktura. Tento model bývá nejčastější formou organizování ve sportovních organizacích. Úzké rozpětí organizační úrovně přináší sice větší počet organizačních úrovní, ale zato lepší komunikaci mezi jednotlivými orgány a kontrolu ze strany kontrolní komise. Dobrá komunikace a spolupráce zjednodušuje plnění cílů.

**Obr. 1 – Organizační struktura Českého svazu karate JKA**



Zdroj: Válková (2012)

## 5.3 Složky managementu organizace

### 5.3.1 Plánování

Tuto manažerskou funkci řídí v Českém svazu karate JKA výkonný výbor. Výkonný výbor zpracovává na každý rok plán činnosti, kterým se má svaz následující rok řídit.

Dlouhodobé cíle činnosti JKA jsou vymezeny ve stanovách. Je to:

- a) „začlenění JKA do národního a mezinárodních systémů tělesné kultury a bojových umění, zejména JKA WF, JKA Europe, WSKA, ESKA, ČSTV, ČUBU
- b) systematické a cílevědomé usměrňování vývoje JKA v České republice
- c) funkce sdružovací, koncepční, koordinační, metodická a reprezentační
- d) vlastní hospodářskou činností vytvářet finanční prostředky pro činnost JKA a uplatňovat nárok na dotace a příspěvky
- e) zajišťuje podnikatelskou činnost v souladu s platným zákonem a předpisy souvisejícími.“ (26)

Střednědobé a krátkodobé cíle organizace se dělí podle dvou linií: sportovní činnost a vzdělávání členů.

Do oddílu sportovní činnosti patří vytváření vhodných forem pro sportovní vyžití, jako jsou různé soutěže, přebory a turnaje. S tím souvisí udílení jak hmotných cen, tedy medailí a diplomů, tak i nehmotných, jako jsou různé tituly a ocenění. To motivuje sportovce různých věkových kategorií ke zvyšování sportovních výkonů. Motivace sportovců je dalším z cílů svazu a lze ji zařadit do krátkodobých cílů, tedy uskutečňovaných v průběhu jednoho roku.

Dalším, spíše střednědobým cílem, je podpora výkonnostního sportu. Tento cíl opět souvisí s pořádáním soutěží, které se odehrávají i na vrcholové úrovni. Jedná se o mistrovské soutěže, jako jsou mistrovství ČR, mistrovství Evropy a mistrovství světa. Do mistrovských soutěží je třeba se kvalifikovat přes nižší úrovně soutěží, jako jsou různé krajské a jiné kvalifikační turnaje. Výkonnostní sport může být rozvíjen právě díky soutěžím, na kterých se zjišťuje úroveň závodníků a porovnává se s konkurencí. Právě úspěšnost sportovců na takových soutěžích ovlivňuje výši dotací MŠMT, která se, mimo jiné, odvíjí od výsledků v těchto soutěžích.

Tyto cíle tedy nejsou náhodné; jejich plnění pomáhá k uskutečňování dlouhodobých cílů například prostřednictvím získávání finančních prostředků na jejich realizaci.

Oddíl vzdělávání členů lze opět zařadit do střednědobých i krátkodobých cílů svazu. Do vzdělávání patří pravidelná realizace seminářů a školení pořádaná národními i mezinárodními instruktory vysoké úrovně odbornosti. Školení instruktorů karate, rozhodčích, trenérů a zkušebních komisařů se koná pravidelně několikrát do roka, stejně tak i jednodenní a vícedenní semináře s mezinárodními instruktory. Všechny semináře a školení se plánují na následující rok a některé se uskutečňují opakovaně již několik let.

Vzdělávání trenérů a cvičitelů je tedy záležitostí nejen krátkodobou, ale také střednědobou až dlouhodobou.

### **5.3.2 Personální rozvaha Českého svazu karate JKA**

Výkonný výbor je složen z několika členů, z nichž každý má na starost jeden úsek, tedy řídí jednotlivé komise. Místopředseda svazu se stará o úsek soutěží. Navrhuje členy do soutěžní komise a ručí za správné fungování této komise. Další člen výkonného výboru vede komisi reprezentace státu a další komisi trenérsko-metodickou. Hospodář má na starosti oblast finanční a zodpovídá za činnost disciplinární komise. Členové výkonného výboru působící v odborných komisích se nazývají tajemníci. V revizní komisi členové výkonného výboru nepůsobí z důvodu nezávislosti tohoto orgánů na výboru.

Výběr pracovníků do těchto komisních funkcí je poněkud problematický. Protože Český svaz karate JKA je občanským sdružením, tedy neziskovou organizací, její pracovníci jsou složeni především z dobrovolníků, kteří za činnost ve svazu nedostávají žádnou, nebo jen nepatrnou finanční odměnu. Proto zde neexistuje žádná finanční motivace a je jen velmi málo uchazečů o tyto funkce. Výběr kompetentního dobrovolného pracovníka je úkolem každého tajemníka. Ten oslovuje možné adepty a po dohodě s nimi je dosazuje na příslušné pozice. V každé komisi tedy působí tajemník, který k sobě vybírá alespoň dva spolupracovníky.

V současné době je komise reprezentace státu složena z jednoho tajemníka

a dvou členů. Komise soutěží má stejné složení. Komise trenérsko-metodická má pro každý úsek přiděleného jednoho vedoucího komise, pod kterým opět působí další dva členové. Tajemník v komisi rozhodčích vybírá tři členy, stejně tak v komisi disciplinární. V revizní komisi působí kromě předsedy další čtyři členové.

Personální zabezpečení výkonného výboru je odlišné a je dáno stanovami. Valná hromada se schází jednou za čtyři roky. Je to tzv. volební valná hromada. Zde se volí nový výkonný výbor, který bude působit následující čtyři roky.

Díky tomu, že Český svaz karate JKA je sdružen v České unii bojových umění, je mu umožněno sdílet sekretariát v prostorách ČUBU. Zde pracují dva zaměstnanci, kteří vyřizují všechny potřebné administrativní činnosti a vedou účetnictví. Vzhledem k tomu, že se jedná o odbornou profesi, která vyžaduje více času než jiná dobrovolná činnost ve svazu, jsou tito pracovníci regulérními zaměstnanci ČUBU. Český svaz karate JKA na jejich činnost přispívá ¼ mzdy. Tito zaměstnanci pracují na plný úvazek v běžné pracovní době s úředními hodinami.

Komunikace mezi členy výkonného výboru probíhá většinou elektronicky, pouze cca jednou do roka se uskuteční zasedání fyzicky. Tím je vyřešen problém s prostorami, kde by se výbor měl scházet.

### **5.3.3 Kontrolování**

Jak už jsem zmínila výše, kontrolu v neziskové organizaci provádí kontrolní komise. Existence tohoto orgánu je dána zákonem. Úkolem kontrolní, neboli revizní komise je kontrolovat ekonomickou a hospodářskou činnost svazu, zda se řídí usneseními z valné hromady a zda je v souladu se stanovami JKA. Kontroluje tedy i sportovní činnost svazu.

Přestože je dle stanov kontrolní komise minimálně tříčlenný orgán, v současnosti se komise skládá ze čtyř členů komise a jednoho předsedy. Všichni členové jsou voleni valnou hromadou. Předsedu komise může výkonný výbor odvolat, aniž by svolal valnou hromadu.



## 5.4 Finanční rozvaha organizace

Finance jsou v této neziskové organizaci čerpány z veřejných i vlastních zdrojů. Veřejné zdroje představují nejčastěji dotace a granty, vlastní zdroje jsou především příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky a jiné příjmy od členů.

Dle stanov majetek JKA tvoří:

- a) vlastní majetek a jeho výnosy
- b) finanční poplatky
- c) dary, podpory, dědictví
- d) příjmy z vlastní činnosti
- e) dotace
- f) pokuty
- g) ostatní
- h) členské příspěvky
- i) příjmy od členů (26)

Zhruba 1/5 příjmů Českého svazu karate JKA plyne ze státního rozpočtu. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy poskytuje dotace na činnost reprezentace státu. Výše dotace je určena podle klíče MŠMT a vyměřuje se na základě výsledků na mistrovstvích Evropy a světa.

1/10 příjmů představuje dotace MŠMT na práci s talentovanou mládeží. Výše dotace je vypočtena na základě počtu členů svazu, kteří jsou mladší 18 let, a na výsledcích reprezentace.

Nedílnou součástí rozpočtu svazu představuje sponzorství. To se podílí na rozpočtu 1/5 příjmů.

Nejvýznamnější příjem do rozpočtu organizace představují vlastní zdroje. Jedná se především o členské příspěvky v podobě členských známek, které musí každý člen kupovat pravidelně každý rok. Dále poplatky za zkoušky na technické stupně. Výše poplatku se odvíjí od technického stupně, na který se člen hlásí. V neposlední řadě jsou to různé poplatky za licence udělované rozhodčím, zkušebními komisařům a instruktorům karate. Tyto licence jsou nezbytné, aby mohli uchazeči danou činnost vykonávat (viz tab. 7).

Startovné je vybíráno na pokrytí nákladů při pořádání soutěží a poskytování odměn v podobě medailí a diplomů. Náklady na pořádání soutěží a jiných sportovních akcí, které jsou částečně hrazeny právě startovným a jinými poplatky za účast, patří

mezi výdaje pořadatele, tedy klubu pověřeného organizováním akce. Dále sem patří také odměny za činnost rozhodčích a lékaře na sportovních akcích.

Do výdajů svazu lze zahrnout především výdaje na reprezentační oddíl karate, talentovanou mládež a režie. Nedílnou součástí jsou i finanční prostředky vydané na činnost zkušebních komisařů a vrcholných orgánů svazu (viz tab. 8).

Od roku 2011 jsou platné směrnice poplatků a odměn. Poplatky za udělení různých licencí představují významný příjem do rozpočtu svazu. Odměny naopak představují výdaje.

Jedná se o poplatky za udělení licence JKA ČR (viz tab. 3). „Všechny licence mají platnost 3 roky. Poplatky za udělení licence jsou příjmem Českého svazu karate JKA. Jestliže si nositel mezinárodní licence neuhradí poplatek za nejvyšší licenci ČR na období tří let Českému svazu karate JKA, nebude moci činnost související s licenci v České republice vykonávat.“ (20, s. 1)

**Tabulka 3 – Poplatky za udělení licence**

<b>Licence</b>	<b>Poplatek Kč</b>
Instruktor JKA CZ	600
Rozhodčí JKA CZ H	500
Rozhodčí JKA CZ G	1 000
Rozhodčí JKA CZ F	1 200
Rozhodčí JKA CZ E	1 500
Komisař JKA CZ G	1 000
Komisař JKA CZ F	1 500
Komisař JKA CZ E	2 000

Zdroj: Směrnice poplatků a odměn (20)

Další poplatky jsou vybírány za zkoušky na technické stupně Kyu a DAN karate JKA (viz tab. 4). „Poplatky za zkoušky na STV 9.-2. Kyu jsou příjmem pořadatele, kromě částky 100 Kč za zkoušku a za osobu na jednotlivý technický stupeň, který je příjmem svazu JKA ČR. Poplatky za zkoušky STV Kyu a DAN pořádané svazem JKA ČR jsou příjmem Českého svazu JKA.“ (20, s. 1)

**Tabulka 4 – Poplatky za zkoušky STV Kyu a DAN karate JKA**

STV	Poplatek JKA ČR (Kč)
9.-6. Kyu	200
5.-4. Kyu	250
3.-2. Kyu	550
1. Kyu	2 000
1. DAN	3 000
2. DAN	3 500
3. DAN	5 000
4. DAN	7 000
5. DAN	9 000

Zdroj: Směrnice poplatků a odměn (20)

Jsou vymezeny ještě poplatky za přijetí klubu jako řádného člena Českého svazu karate JKA. Vstupní poplatek činí 100 Kč. Poslední poplatek je vybírán za zápis do kalendáře sportovních akcí příslušného kalendářního roku. Tento poplatek činí 1000 Kč. (20, s. 2)

Odměny se udílí za činnost rozhodčích a zkušebních komisařů a za činnost lékaře na mistrovských soutěžích JKA (viz tab. 5). Výše odměn je dána kvalifikací odměňované osoby. Odměna za činnost lékaře na mistrovských soutěžích JKA činí 2000 Kč za turnaj JKA ČR.

**Tabulka 5 – Odměna za činnost rozhodčích a zkušebních komisařů**

Licence	Odměna (Kč)	Poznámka
Rozhodčí JKA CZ H	700	Za turnaj JKA ČR
Rozhodčí JKA CZ G	800	Za turnaj JKA ČR
Rozhodčí CZ F, WF D	900	Za turnaj JKA ČR
Rozhodčí CZ E, WF A, B, C	1 000	Za turnaj JKA ČR
Rozhodčí WF CI	Dle dohody	Za turnaj JKA ČR
Hlavní rozhodčí turnaje	1 200	Za turnaj JKA ČR
Rozhodčí JKA – vyslán sportovně technickým úsekem na soutěž	1 500	Za turnaj JKA ČR
Komisař JKA CZ G	100	Za osobu
Komisař JKA CZ F	100	Za osobu
Komisař JKA CZ E, WF D	100	Za osobu na 9. až 4. Kyu
	200	Za osobu na 3. až 1. Kyu
Komisař WF A, B, C	Individuálně	

Zdroj: Směrnice poplatků a odměn (20)

Výše poplatků se samozřejmě mění dle dohody Výkonného výboru. V následující tabulce je pro představu uvedena změna výše poplatků za členské známky.

**Tabulka 6 – Zpoplatnění členských známek v období 1996-2012**

<b>Rok</b>	<b>Známka (Kč)</b>
1996	5
1997	5
1998	50
1999	100
2000	100
2001	100
2002	100
2003	100
2004	100
2005	100
2006	100
2007	100
2008	200
2009	200
2010	200
2011	200
2012	200

Zdroj: Válková (2012)

Struktura rozpočtu tedy závisí nejen na počtu členů svazu, ale také na úspěšnosti jeho činnosti. Příjmy ze státního rozpočtu nepředstavují v současné době příliš významnou finanční pomoc ve srovnání s počátky organizace, kdy dotace ze státního rozpočtu pokrývaly až 2/3 rozpočtu organizace. Přesto je i tak důležité usilovat o co nejvyšší dotace, protože jejich absenci v určité oblasti je nutné nahrazovat z jiných zdrojů na úkor ostatních aktivit.

Rozdělení financí do určitých oblastí je ovlivněno především tím, že dotace mají předem určenou činnost, která z nich má být financována. Pokud by nebyl účel dotace dodržen, bude dotace odebrána a hrozí organizaci pokuta. Od struktury dotací se tedy odvíjí ostatní oblasti, které je nutné financovat z vlastních a nestátních zdrojů.

Rozdělení financí do krajů se odvíjí od počtu členů svazu v dané oblasti. Vzhledem k tomu, že Český svaz karate JKA patří pod ČSTV, je členská základna

evidována v databázi členů ČSTV. Podle této databáze se určuje výše financí jednotlivým krajům na jejich činnost.

Rozpočet svazu bývá vyrovnaný. Pokud nastane přebytek, převádí se do dalšího roku a zvyšuje rozpočet na příští rok. Přebytek rozpočtu však nebývá nijak výrazný, pohybuje se maximálně okolo 10 000 Kč.

Rozpočet na rok 2012 zatím není znám; finanční prostředky svaz získává postupně v průběhu celého roku. Je však dostupný rozpočet za rok 2011. Rozpočet byl vyrovnaný a celkem činily příjmy a výdaje 1 013 000 Kč (zaokrouhleno na tisíce) (viz tab. 7 a 8).

Vzhledem k tomu, že se jedná o rozpočet na celou činnost svazu, není částka příliš vysoká. Je to především z důvodu omezených finančních zdrojů.

Výše rozpočtu v jednotlivých letech závisí především na plánované činnosti svazu v daném roce. Například v březnu roku 2012 pořádal Český svaz karate JKA Mistrovství Evropy. Odhad nákladů před konáním akce byl 1 000 000 Kč. Lze tedy předpokládat, že celkový rozpočet svazu výrazně přesáhne rozpočet v roce 2011. V předešlých letech byla výše rozpočtů obdobná jako v roce 2011.

**Tabulka 7 – Příjmy Českého svazu karate JKA za rok 2011**

<b>Příjmy</b>	<b>Celkem</b>
Reprezentace	250 000
Talentovaná mládež	113 000
Ostatní dotace	30 000
Členské příspěvky - známky	250 000
Reklama	200 000
Vlastní a ostatní příjem (poplatky aj.)	170 000
<b>Celkem</b>	<b>1 013 000</b>

Pozn.: Ceny jsou zaokrouhleny na tisíce.

Zdroj: Válková (2012)

**Tabulka 8 – Výdaje Českého svazu karate JKA za rok 2011**

<b>Výdaje</b>	<b>Celkem</b>	<b>Dotace</b>	<b>Vlastní zdroje</b>
Reprezentace	485 000	250 000	235 000
Talentovaná mládež	225 000	113 000	112 000
Režie	303 000	-----	303 000
<b>Celkem</b>	<b>1 013 000</b>	<b>363 000</b>	<b>650 000</b>

Pozn.: Ceny jsou zaokrouhleny na tisíce.

Zdroj: Válková (2012)

## 5.5 Marketing ve sportovní organizaci

Marketing v Českém svazu karate JKA se vyskytuje především ve formě prodeje reklamy. Prodej je uskutečňován prostřednictvím sponzorských smluv. O sponzorování se zmíním níže (viz kap. 5.6).

Na vlastní reklamu, která by propagovala svaz, se organizace příliš nezaměřuje. Internet je v současnosti vlastně jedinou reklamou Českého svazu karate JKA. Na oficiálních stránkách Českého svazu karate JKA ([www.jka.cz](http://www.jka.cz)) jsou dostupné veškeré informace o činnosti organizace. Na úvodní straně dominuje logo a název svazu (viz příloha XII.). Zde se seznamují členové s kompletním kalendářem akcí pro daný rok a jsou zde informováni o aktualitách. Stránky svazu také obsahují důležitou dokumentaci, jako jsou například stanovy, a jednotlivé orgány a komise zde představují svou činnost.

Dříve vydával Český svaz karate JKA Zpravodaj. Byla to neperiodická publikace, která měla informovat členy organizace o aktuálních událostech. V roce 2005 byla tato činnost ukončena z důvodu velkého rozmachu internetu a poměrně vysokých ekonomických nákladů. S využitím informačních elektronických technologií ztrácela tato činnost smysl. Pro získání aktuálních informací využívají členové i širší veřejnost již zmíněné internetové stránky svazu.

Poslední, co lze považovat za reklamu svazu, je oficiální znak Českého svazu karate JKA (viz příloha III.). Tato značka je chráněná u patentovacího úřadu a má tedy ochrannou známku. Znak není určen k obchodování. Logo se objevuje na oficiálních internetových stránkách Českého svazu karate JKA, na internetových stránkách některých klubů patřících pod JKA a na internetových stránkách České unie bojových umění, což je důkazem propojení Českého svazu karate JKA s unií.

Znak se dále objevuje na všech dokumentech souvisejících s činností svazu. Při závodech se vyskytuje především v tištěné a elektronické formě na propozicích soutěží, na výsledkových listinách apod. Na mezinárodních turnajích je vyvěšen znak jak pořádající země, tak oficiální znak Japan Karate Association.

Znak jako nášivka na oděvu karatistů – kimonu – není povinnou součástí výbavy závodníka. Nošení tohoto znaku na kimonu či jinde je dobrovolné a je nutné zakoupit nášivku. Přesto se na některých cvičencích většinou v rámci celého klubu objevují. Používají je také instruktoři Českého svazu karate JKA (viz příloha IV). Některé oddíly karate na kimonu nosí nášivku svého klubu a tím propagují vlastní klub (viz příloha V).

## 5.6 Sponzorování

Jak již bylo zmíněno v kapitole o financování svazu (viz kap. 5.4), sponzorování je nezanedbatelnou součástí příjmů této organizace, protože se na celkovém rozpočtu podílí 1/5 finančních prostředků.

Sponzory je možné rozdělit do několika skupin podle forem sponzorování. Jedná se o sponzorování: sportovního svazu, sportovních klubů, sportovních týmů, ligových soutěží, jednotlivých sportovců a sportovních akcí.

Svazu se týká především sponzorování svazu jako organizačního celku a sponzorování sportovních akcí.

Přestože je karate stále více populární, vyhledávání sponzorů je i nadále velmi obtížné. Je to dáno tím, že karate nepatří mezi top sledované a oblíbené sporty. V ČR se prosazují spíše tradiční sporty jako je fotbal a hokej, dále tenis, atletika, lyžování, plavání atd. Oblíbenost diváků se projevuje zvýšeným zájmem různých firem sponzorovat tyto sporty.

Některé korporace mají dokonce od svého vedení přímo zakázáno poskytovat finanční prostředky pro bojové sporty. Je to například z důvodu, že boj a násilí neodpovídají filosofii firmy apod.

Z těchto důvodů, na rozdíl od populárnějších sportů, je nutné sponzory vyhledávat. To představuje pro svaz s poměrně malým rozpočtem značné problémy. Vzhledem k tomu, že svaz z důvodu nedostatku financí nemá vlastního marketingového manažera, který by potencionální sponzory oslovoval, je nutné motivovat například členy svazu k vyhledávání sponzorů.

Ani finanční odměna za zprostředkování kontaktu se sponzorem však není řešením. Zájem na získání sponzora mají především členové svazu, avšak ti jsou zároveň členy nějakého sportovního klubu karate, který patří pod svaz JKA. Získají-li takoví lidé sponzora, pak mu raději nabídnou spolupráci s klubem, ve kterém sami působí. Celková částka poskytnutá sponzorem tak bude celá vynaložena do určitého klubu, ne do svazu. Za zprostředkování sponzora do svazu plyne pouze určité procento získaných financí prostředníkovi. Proto je pro členy výhodnější získané sponzory udržet pouze v rámci vlastního klubu.

I přes finanční odměny zprostředkovatelům je tedy velmi obtížné sponzory pro svaz získat. Snaží se o to především ti lidé, kteří mají přímý zájem o rozvoj tohoto

svazu. Jedná se hlavně o vedení svazu, zejména o předsedu, který vyhledává potenciální sponzory a spolupracuje s nimi.

Současná spolupráce se sponzory však může být pouze na určitou dobu, protože předseda, který zprostředkoval nejvýznamnějšího sponzora, je zároveň vedoucím pražského klubu karate. Kdyby byl z funkce předsedy odvolán, lze předpokládat, že sponzor by se svazem ukončil spolupráci a přešel by na spolupráci se sportovním klubem, kterému by pak výrazně zvýšil příjmy rozpočtu.

Sponzorování svazu v průběhu let představuje velmi významný příjem organizace. Český svaz karate JKA má pouze jediného takového sponzora. Je jím MERO ČR, a.s. Společnost MERO ČR, a.s. je monopolem v přepravě a skladování ropy v České republice. Partnerství této společnosti a svazu trvá již 4 roky a vzniklo na základě dobrých vztahů předsedy svazu s generálním ředitelem MERO ČR, a.s., který je členem předsedova sportovního klubu karate.

Výše poskytnutých finančních prostředků společností přesahuje 300 000 Kč ročně. Tyto peníze jsou vynaloženy především na přípravu mládeže na mistrovství Evropy a mistrovství světa a to z důvodu, že na přípravu dětí a mládeže do 15 let nesmí být využívány peníze z dotací ze státního rozpočtu.

### **5.6.1 Sponzorování sportovních akcí**

S více sponzory klub spolupracuje při konání sportovních akcí. O partnerství při konání významných akcí mají zájem i menší firmy a sponzoři. Jedná se o sportovní akce jako Mistrovství Evropy v ČR, Mistrovství světa v ČR apod. Získaná částka od jednotlivých sponzorů se pohybuje okolo 10 000 Kč.

Aktuálním tématem sponzorování sportovních akcí je Mistrovství Evropy, které se konalo v České republice 31. března 2012.

Předseda svazu prostřednictvím emailů vyhledává potenciální sponzory a nabízí jim adekvátní protislužby. Vyhledávání sponzorů na tuto akci se dělo překvapivě s velkým zpožděním. Je to však způsobeno selháním plánovaného rozpočtu. Magistrát v loňském roce přislíbil předsedovi svazu dotaci na pořádání Mistrovství Evropy ve výši 400 000 Kč. Po personálních změnách na tomto úřadě však svaz dosud žádné peníze neobdržel, a proto musí hledat potřebné finance jinde. Přesto ještě existuje



možnost, že by alespoň část těchto peněz svaz získal. Na MŠMT se projednává, že by určitou částku poskytli ze speciálních programů.

Není možné sportovní akci zrušit, proto musel svaz narychlo získat sponzory, kteří by nahradili svými financemi neposkytnuté dotace od státu.

Nabídku reklamy na ME (viz příloha VII.) rozesílal předseda svazu prostřednictvím emailů všem potenciálním sponzorům. Vybíral především z těch, se kterými již dříve svaz spolupracoval a nyní je dosud neoslovil, a dále se snažil získat nové sponzory, kteří by případně mohli se svazem spolupracovat i dlouhodoběji. Nabídka reklamy obsahuje pozvánku na konanou akci, popis turnaje, věkové kategorie a disciplíny. Také se předseda zmiňuje o medializaci této sportovní akce v konkrétních magazínech, denním tisku a televizi. Dále nabízí reklamní možnosti a cenové relace každé z nich. Ve sportovní hale jsou dostupné tyto reklamní plochy: reklama u zápasů, na stupních vítězů, na startovních číslech. Rovněž jsou v nabídce reklamní místa na tiskopisech, jako jsou plakáty, vstupenky apod. Poslední z možností je umístění loga každého ze sponzorů na oficiálních stránkách Českého svazu karate JKA. Sponzoři zde budou zveřejněni po dobu celého roku 2012. Cenové relace pro sponzory jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 9 – Cenové relace pro sponzory Mistrovství Evropy v ČR**

Forma sponzorování	Cena	Cena zahrnuje
Generální sponzor Mistrovství Evropy JKA	300 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>umístění loga na propagačních materiálech Mistrovství - plakát, vstupenka, reklamní triko Mistrovství</li> <li>umístění loga o rozměrech 50x100 cm na zástěně u stupňů vítězů v centru pod logem mistrovství</li> <li>umístění loga o rozměrech 10x10 cm na identifikačních číslech závodníků</li> <li>umístění 3x loga o rozměrech 100x200 cm u zápasů</li> </ul>
Sponzor Mistrovství Evropy JKA	200 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>umístění loga na propagačních materiálech Mistrovství - plakát, vstupenka</li> <li>umístění loga o rozměrech 50x100 cm na zástěně u stupňů vítězů</li> <li>umístění 2x loga o rozměrech 100x200 cm u zápasů</li> </ul>
Dílčí sponzor Mistrovství Evropy JKA	50 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>umístění loga o rozměrech 50x100 cm na zástěně u stupňů vítězů</li> </ul>
	10 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>umístění 2x loga o rozměrech 100x200 cm u zápasů</li> </ul>

Zdroj: Válková (2012) – podle: Nabídka reklamy na Mistrovství Evropy karate JKA (viz příloha VII.)

Ani deset dní před konáním akce nebyly zajištěny všechny potřebné finance. Předsedovi svazu se podařilo získat generálního sponzora a několik menších sponzorů, na příspěvek od Magistrátu hlavního města Prahy se však stále ještě čeká. Mezitím vzrostl rozpočet akce plánovaný v lednu 2012 ze 750 000 Kč na více než 1 milion korun.

Generálním sponzorem Mistrovství Evropy karate JKA juniorů a seniorů je společnost MERO ČR, a.s., která poskytla 300 000 Kč. Dalšími 200 000 Kč přispěla společnost Casper Consulting, a.s., jejíž funkcionář je také členem předsedova klubu karate. Tato spolupráce tedy byla opět navázána díky přátelským vztahům představitelů obou spolků. Mezi další organizace, které poskytly menší finanční částku, patří Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, která zaplatila 10 000 Kč, a Městská část Praha 15, která přispěla 20 000 Kč. Dalším sponzorem, který je uveden na plakátu ME, je Fighter's magazin. Tento časopis o bojových uměních je zde uveden proto, že bezplatně otiskl plakát na tuto akci ve svém měsíčníku. Poslední sponzor, který je uveden na plakátu ME, je společnost Geus okna, a.s.

Svaz musí počítat i s možností, že žádné dodatečné peníze od magistrátu neobdrží. Zbytek finančních prostředků tedy musí získat ze startovního a vstupného. Vstupné činilo 100 Kč na celý den. Dále předseda zajistil několik hotelů různých úrovní a požádal zahraniční sportovce z celé Evropy, aby se ubytovali v těchto hotelech. Kromě dvou států všichni jeho prosbě vyhověli. To však bylo výhodné i pro ně, protože předseda zajistil nižší než běžnou cenu pro ubytované a zároveň získá provizi od hotelů za zprostředkování služeb.

Dalším nelehkým úkolem předsedy je to, že jeho sportovní oddíl karate byl pověřen tento turnaj pořádat a finančně zajišťovat, což představuje ekonomický problém. Odpovědnost tak byla přenesena ze svazu na jeden sportovní klub, což mi připadá velmi zavazující a nesprávné. Klub však byl vybrán právě z důvodu angažovanosti předsedy v tomto oddíle.

Nakonec však všechny potřebné finanční prostředky svaz získal a Mistrovství Evropy v České republice úspěšně proběhlo. Této akce jsem se zúčastnila jako divák a kromě závodů jsem zaměřila pozornost také na umístění loga sponzorů. Dle mého názoru mohlo být více využito reklamních ploch a prezentace partnerů akce mohla být výraznější (viz příloha IX.).

Několik dní po mistrovství rozeslal předseda svazu dopis, ve kterém děkuje za účast a podporu reprezentantů a informuje o úspěších českého týmu. Česká republika

získala nejvíce medailí, což opět svědčí o kvalitě Českého svazu karate JKA (viz příloha X.).

## 5.7 SWOT analýza

Z poznatků, které jsem zmínila výše, nyní uvádím vytvořenou SWOT analýzu, která přehledně shrne získané informace. V bodech uvedené informace jsou níže odůvodněny.

### 5.7.1 Silné stránky

- Dobře vybudovaná pozice a pověst svazu v ČR i ve světě
- Stabilní zázemí
- Dlouholetá tradice (nejen Českého svazu karate JKA, ale i světového JKA)
- Úspěšnost sportovců na mezinárodních soutěžích
- Široká základna členů
- Nízké náklady pro potenciální členy
- Široká nabídka doplňkových služeb (školení, semináře, závody)
- Trenérské zabezpečení (zkušení trenéři, mezinárodní instruktoři)
- Dobré vztahy se sponzorem
- Lokalita

Zdůvodnění a navržený postup pro rozvoj silných stránek:

Jak jsem již zmínila výše (viz kap. 5.1), Český svaz karate JKA za dobu svého působení získal respektované postavení a pověst jak v Evropské a Světové organizaci JKA, tak na území ČR, o čemž svědčí fakt, že patří mezi významné členy České unie bojových umění a je členem Českého svazu tělesné výchovy. Na tuto významnou pozici se dostal především díky úspěchům na mezinárodních soutěžích, a to nejen v dospělých, ale i žákovských kategoriích. Právě úspěšnost členů svazu na vyšších soutěžích a dlouholetá tradice světové asociace JKA dělají dobré jméno této organizaci a karate obecně.

Tento sport patří k finančně méně náročným sportům. Začátečníkům stačí pouze jakýkoli sportovní oděv a lze cvičit v podstatě kdekoli. To je velkou výhodou například oproti hokeji, kde je hned na počátku nutná alespoň základní výstroj. Nízké pořizovací

náklady u karate lákají nové členy, kteří si třeba jen chtějí vyzkoušet tento sport, ale zalíbí se jim a zůstanou u něj.

Kdyby svaz nedisponoval kvalitními trenéry a školiteli s mezinárodní licencí a bohatými zkušenostmi, jistě by úspěchy na soutěžích nebyly tak vysoké. Pro ty, kteří chtějí dosáhnout v karate nějakých úspěchů, je nutné nejen pravidelně trénovat v domovském klubu, ale také navštěvovat různá školení a semináře. Na těchto seminářích se účastníci seznamují s novými instruktory, s novou formou výuky a s novými technikami, které se hodnotí na soutěžích. Český svaz karate JKA pořádá množství takových seminářů a školení po celém území ČR, takže členové svazu nemají o tyto potřebné doplňující služby nouzi. Svaz také organizuje mnoho soutěží různých úrovní, takže umožňuje další sportovní vyžití všem členům. Může si zasoutěžit v podstatě kdokoli.

Sponzorování přináší do rozpočtu svazu až 1/5 finančních prostředků (viz kap. 5.4), proto je důležité udržovat dobré vztahy s hlavními sponzory. Český svaz karate JKA má jednoho významného sponzora, se kterým spolupracuje již 4 roky. To je známkou toho, že svaz umí spolupracovat se sponzory. Přesto by bylo více než vhodné získat další dlouhodobé sponzory, kteří by v případě ukončení spolupráce se současným sponzorem zaujali jeho místo hlavního sponzora.

V neposlední řadě lze považovat za silnou stránku také působení svazu v rámci krajských organizací a jednotlivých klubů. Kluby karate spadající pod JKA jsou rozmístěny téměř na celém území ČR, takže členská základna je rozložena po celé republice. Přesto existují některé lokality, kde je výskyt klubů ve srovnání s ostatními regiony velmi ojedinělý. Jedná se především o kraje Liberecký (1 klub), Plzeňský (2), Olomoucký (2), Moravskoslezský (2), Jihomoravský (3) a kraj Vysočina (3). Ve srovnání s Prahou, ve které působí 22 klubů, je v těchto krajích zatím velmi málo oddílů karate.

### **5.7.2 Slabé stránky**

- Málo sponzorů
- Málo finančních prostředků
- Nevýrazná propagace sportu (karate není na OH)
- Absence základních ročenek a statistik

Zdůvodnění a navržený postup pro odstranění slabých stránek:

Nedostatek financí představuje pro svaz závažný problém, protože nemůže uskutečňovat některé aktivity, které zvyšují prestiž Českého svazu karate JKA. Například při nedostatku financí nemůže pořádat mistrovství Evropy a světa a nemůže tak zvyšovat svoje postavení v rámci JKA ve světě. Nedostatek finančních prostředků lze řešit získáním několika větších sponzorů, kteří by zajistili pravidelný příjem. Není dobré se v tomto případě spoléhat pouze na jediného sponzora.

Přestože je karate stále více populární, i nadále se zatím netěší takové přízni jako jiné, tradiční sporty. Větší popularitě by zcela jistě napomohlo, kdyby se karate stalo další disciplínou na Olympijských hrách. O to se snaží JKA i Světová federace karate už několik let, přesto zatím marně z důvodu roztržitého stylu karate a množství organizací a svazů. Existence této disciplíny na OH by propagovala karate všeobecně a zvýšil by se především zájem o tento sport.

Absenci základních ročenek a přehledu statistik považují za nedostatek ve vedení organizace. Nikdo ze členů vrcholných orgánů není pověřen sestavováním ročenky, ve které by byly uváděny různé statistiky apod. Blíže se o absenci výroční zprávy zmiňují v kap. 6.2.2.

### 5.7.3 Příležitosti

- Neustálý nábor nových členů
- Zvýšení povědomí o Českém svazu karate JKA ČR
- Zvýšení propagace mezinárodních turnajů
- Spolupráce s novými sponzory
- Spolupráce se školami – nábor nových členů

Zdůvodnění a návrhy na využití příležitostí:

Nábor nových členů by měl být pro svaz samozřejmostí. Získávání nových členů se děje prostřednictvím jednotlivých klubů, takže není kapacitně omezen. Také vznik nových klubů je vhodnou příležitostí pro propagaci svazu i tohoto sportu obecně. Čím větší členskou základnu bude Český svaz karate JKA mít, tím větší dotace od státu získá, takže bude svým členům moci poskytnout kvalitnější služby. Vhodné by bylo

rozšířit členskou základnu a otevřít nové oddíly karate v krajích, ve kterých zatím nepůsobí tolik klubů (viz kap. 5.7.1).

Zvýšit povědomí o Českém svazu karate JKA je možné hned několika způsoby. Jednou z možností je výše zmíněné rozšíření působnosti do některých krajů. Dále může napomoci pořádání mezinárodních soutěží, k čemuž dochází už v současné době. V ČR se konají mistrovství Evropy a světa ve všech věkových kategoriích. Zahraniční sportovci přijíždí do ČR závodit a mnozí se tak seznamují nejen s Českým svazem karate JKA, ale také s Českou republikou. Naopak především v místě konání sportovní akce se širší veřejnost seznamuje s karatem jako sportovní disciplínou a také s Českým svazem karate JKA.

Zvýšit povědomí o svazu lze také prostřednictvím propagačních letáků, které budou zvat například na významné sportovní akce. Upozornění veřejnosti na konanou akci může zvýšit zájem diváků, kteří karate zatím neprovozují, ale mohli by začít.

Spolupráce s novými sponzory je spíše nutností, než příležitostí. Dle mého názoru nemůže svaz bez dostatečně zajištěných finančních zdrojů správně fungovat.

Možný způsob, jak získat nové členy ve školním věku, je spolupráce se školami. Nábor nových členů ve školách se stává běžnou praxí mnoha různých sportovních oddílů. Zde se však jedná spíše o činnost určitého klubu, než o činnost svazu. Mohlo by to ale být klubům svazem doporučeno.

#### **5.7.4 Hrozby**

- Málo peněz, nejisté finanční prostředky, nízký rozpočet
- Odchod hlavního sponzora
- Konkurence
- Přetíženost vedoucích pracovníků
- Politická nestabilita
- Ekonomická krize

Zdůvodnění a návrhy na eliminaci hrozeb:

Opět zde musím zmínit problém sponzorování. Jediný sponzor představuje velké riziko a nebezpečí v případě, kdy by ukončil se svazem spolupráci. To je třeba brát na

vědomí jako hrozbu a snažit se ji co nejdříve odstranit získáním dalších dlouhodobých sponzorů.

Nejisté finanční prostředky nejsou zmiňovány pouze v souvislosti s odchodem hlavního sponzora, ale také v souvislosti se státními dotacemi. Vedení Českého svazu karate JKA se v lednu 2012 přesvědčilo, že náhlá absence dotací představuje pro svaz velkou hrozbu.

Další hrozbou je konkurence. Zde můžeme hovořit o dvou druzích konkurence. Jedná se o jiné svazy a kluby karate a bojových umění, které mohou přijmout stávající nebo potenciální členy do svého oddílu, a to z důvodu například absence působnosti svazu v dané lokalitě. Druhý typ konkurence představují všechny sportovní oddíly a zájmové útvary. Je možné, že členové svazu přestanou cvičit karate, protože budou chtít zkusit populárnější sporty. Častěji se s touto hrozbou setkáváme ve větších městech, kde je nabídka sportovního vyžití bohatší než v malých městech. Tento problém se vyskytuje především u dětí a mládeže. Dospělí většinou mívají jasno, jakému sportu se chtějí věnovat.

Vzhledem k tomu, že Český svaz karate JKA je občanským sdružením, tedy neziskovou organizací, činovníci působí na pozicích dobrovolně a zdarma. Mají tedy běžné zaměstnání a ve svém volném čase se věnují práci pro svaz. Tato skutečnost by mohla vést k jejich přetíženosti a mohlo by se stát, že nebudou schopni činnost pro svaz vykonávat s plným nasazením. V takovém případě by bylo vhodné rozšířit daný orgán o dalšího člena, který by se podílel na plnění úkolů, popřípadě stávajícího člena přímo nahradit.

Politická nestabilita a ekonomická krize opět představují hrozbu pro finanční sektor svazu. Již zmiňované státní dotace na Mistrovství Evropy nebyly zřejmě poskytnuty právě z důvodu změny vedení na příslušném úřadě. Ekonomická krize může způsobit, že finance, které měly být poskytnuty sportu, bude nutné přerozdělit i do jiných, potřebnějších oblastí.

## **6 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU ORGANIZACE**

### **6.1 Shrnutí získaných poznatků**

Z provedené SWOT analýzy (viz kap. 5.7) vyplynuly některé nedostatky především v podobě slabých stránek, které je třeba co nejvíce eliminovat. Z rozhovoru s předsedou svazu je zřejmé, že také vedení svazu si je vědomo několika nedostatků. Některé z nich hodlá řešit v průběhu roku 2012 tak, aby tyto inovace plynule přešly do plánů pro rok 2013.

Z výsledků SWOT analýzy bych chtěla vyzdvihnout tyto silné stránky: Český svaz karate JKA má dobrou pověst ve světovém karate JKA. K tomu přispívá i velká úspěšnost českých závodníků na mezinárodních soutěžích, která je způsobena nejen talentem sportovců, ale také kvalifikovanými instruktory, které svaz vychovává a školí. V neposlední řadě je silnou stránkou svazu široká základna členů, ať už demograficky či geograficky rozdělená (viz kap. 5.1).

Mezi slabé stránky svazu patří především nedostatek finančních prostředků. To lze řešit zvýšením spolupráce se sponzory a vytvářením programů na získávání různých dotací. V současné struktuře výkonného výboru nejsou na tuto činnost nijak výrazně zaměřeni žádní členové, což by se podle mne mělo změnit.

Do příležitostí lze opět zařadit vyhledávání nových sponzorů a získávání finančních prostředků. Také by svaz mohl zvýšit vlastní propagaci nejen organizace jako takové, ale také propagaci významných turnajů, které pořádá. Neustálý nábor nových členů je další příležitostí, jak získat potřebné dotace. Jejich výše se totiž mimo jiné odvíjí od počtu registrovaných členů.

Jako největší hrozbu pro Český svaz karate JKA vidím ukončení spolupráce s hlavním sponzorem svazu, a to v případě, kdy by v té době svaz ještě neměl zajištěné jiné sponzory. Konkurenci lze považovat za další hrozbu, ta je výrazná především ve větších městech, kde je více příležitostí k organizovanému sportovnímu vyžití.



## 6.2 Implementace managementu Českého svazu karate JKA

Je vhodné začít výše uvedené nedostatky řešit co nejdříve. To vzal na vědomí i výkonný výbor svazu a již se začal některými problémy zabývat.

Hlavní chybu spatřuje předseda v tom, že Český svaz karate JKA pověřuje jednotlivé kluby, aby organizovaly různé sportovní akce. Svaz se tak zbavuje odpovědnosti a přenáší ji na kluby. Poskytuje sice klubům dotace a finance na pořádání dané akce, ale jinak se organizováním událostí nemusí zabývat. To se zdánlivě jeví jako výhodné delegování pravomocí, protože svaz by jinak musel pořádáním pověřit některého z členů výkonného výboru, takže by v té době nemohl vykonávat svoji práci. Avšak v době, kdy má svaz nedostatek financí pro pořádání jakýchkoli akcí, je výhodnější, aby je organizovalo přímo vedení svazu. To z důvodu, že zde existuje mnohem větší pravděpodobnost, že svaz získá vyšší dotace od státu, krajů a obcí, než samotný klub. Svaz se může zapojit do různých grantových programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a má větší šanci na úspěch než samotný klub, který většinou získá dotaci pouze od obce. Svaz by měl tedy obstarávat všechny soutěže i jiné události jak po finanční, tak po organizační stránce. Stane se tedy přímo pořadatelem akcí a bude moci vybírat startovné – to bylo dosud výlučnou pravomocí pořádajícího klubu.

Dále chce vedení svazu zrušit členské známky, které si členové vlepují každoročně do svých průkazů karate. Předseda plánuje zavést povinnou registraci všech členů přes internet, která bude známky nahrazovat. Registrační poplatek uhradí členové přímo svazu a za to obdrží jakousi licenci, která bude platná následující rok. Svaz bude následně určitou část vybraných příspěvků přerozdělovat mezi kraje a kluby.

Centrální databáze registrovaných členů svazu by měla zjednodušit kontrolu také na závodech. Nyní se musí soutěžící prokazovat svým průkazem karate s nalepenou členskou známkou. Na turnaje se zájemci přihlásí elektronicky a budou moci startovat pouze tehdy, pokud budou mít licenci. Přihlásit se budou moci nejpozději do 3 dnů před soutěží. Pokud tuto lhůtu nesplní, budou muset zaplatit vyšší startovné. To by mělo zjednodušit nejen administrativní přípravu turnaje, ale také zvýšit příjmy ze startovného.

Výkonný výbor od tohoto kroku očekává, že získá pohyb finančních prostředků pod kontrolu (centralismus), což by mělo zefektivnit činnost svazu. Předseda odhaduje, že celkové příjmy svazu budou navýšeny až o 40 %.

Kromě těchto inovací, kterými se vedení svazu již zabývá, doporučuji učinit některá opatření i v následujících oblastech.

### **6.2.1 Implementace stanov**

Stanovy jsou základním dokumentem, kterým se jakákoli organizace prezentuje. Proto je nevhodné, když se v nich vyskytují nedostatky jak po stránce obsahové, tak po stránce stylistické.

Na stanovách Českého svazu karate JKA (viz příloha VI.) mi vadí především gramatické nepřesnosti, které se v textu hojně vyskytují, a to nedělá dobrý dojem na pozorného čtenáře. S poměrně častými nepřesnostmi jsem se kromě stanov setkala také v dalších dokumentech svazu. Avšak v tak závazném spisu, jako jsou stanovy, by se podle mého názoru chyby objevovat neměly.

#### **6.2.1.1 Odstranění formálních nepřesností a nedostatků ve stanovách**

Již v prvním oddíle, který se zabývá názvem svazu, jsem našla chybu, a to poměrně závažnou. Ve stanovách se píše, že jako anglický překlad může být používáno „Czech karate federation JKA“. V anglickém jazyce se však v názvech organizací píše ve všech slovech velká písmena. Správný překlad by tedy měl být „Czech Karate Federation JKA“.

V části 5.1.1., která pojednává o valné hromadě, je nesprávně společně zvolen pád několikanásobného přísudku. V oddíle 5.2.4. jsou činnosti předsedy vyjmenovány v nejednotných formách: „plnění“, „organizace“, „řídí“. Poslední zmiňované navrhuji změnit na „řízení“. V kapitole 5.2.7. 1. člen VV zodpovídá za činnost sportovně technické komise. Zde se chybně vyskytuje dvakrát slovo komise.

Některé chyby považuji za pouhé překlepy, některé jsou dle mého názoru závažnější. Například v oddíle 5.2.8. se píše, že 2. člen VV zodpovídá za činnost komise reprezentace. Oficiální název této komise však zní: Komise reprezentace státu. Absenci slova „státu“ považuji za nedostatek autorů stanov. Je sice zřejmé, že se jedná o stejnou komisi, avšak formálně by měly být oficiální názvy striktně dodržovány. Obdobnou chybou je také pojem „Komise trenérsko-metodická“. Tento název se ve

stanovách vyskytuje jak s pomlčkou, tak bez ní. Opět by měl být název komise sjednocen a dodržován. Stejně tak pojem „Světová federace JKA“ je název organizace a měl by se psát s velkým S. Tato gramatická chyba a jí podobné se vyskytují v kapitolách 5.2.9. a 10.3.

Mezi méně závažné nedostatky stanov řadím nevhodné umístění čárek či jejich absenci ve větách. Dále občas chybí tečky ukončující větu a vyskytují se malá písmena na začátku věty. Výčet podmínek členství spolků v kapitole 6.1.2. začíná bodem g). Měl by ale začínat bodem a), protože jinak by v textu body a) až f) chyběly.

V oddíle 9. je vhodnější užít spojení „Majetek JKA je tvořen“. Poslední nedostatek, který bych chtěla zmínit, je v částech 10.4. a 10.6., kde by bylo lepší použít formulaci: „...dnem jejich registrace na Ministerstvu vnitra“, stejně tak „registrované na Ministerstvu vnitra“.

Co se týká celkové úpravy, nevypadá dobře, když část textu je zarovnaná do bloku a část vlevo. Nejednotnost textu se vyskytuje několikrát i ve výčtech. Některé položky jsou odděleny čárkou a zakončeny tečkou, jiné oddělené nejsou. Někdy jsou tyto interpunkce zkombinované, což je gramaticky nesprávné. Toto by se opět mělo sjednotit. Také se v textu několikrát vyskytuje výraz „1 krát“ a „1x“, i to by mělo být jednotné.

Většinou se jedná o drobnosti, které běžný čtenář mnohdy ani nepostřehne a tímto může mé rady považovat za zbytečné. Já však těmto úpravám přikládám význam, protože podle takovýchto textů si kdokoli mimo organizaci utvoří první dojem o tomto spolku.

V případě psaní podobných dokumentů doporučuji požádat jazykového odborníka, aby zkontroloval formální úpravu. Text stanov Českého svazu karate JKA totiž působí, že byl sestavován více osobami a dále již však nebyl sjednocen – působí nesourodě.

Kladně hodnotím aktualizaci stanov v roce 2008. O to více je zarážející, že nebyly opraveny výše zmíněné nedostatky.

#### **6.2.1.2 Obsahová úprava stanov**

Obsahová úprava stanov je nepochybně potřebnější, než oprava gramatických chyb, které „pouze“ nedělají dobrý dojem na čtenáře. Nedostatky stanov po obsahové

stránce by totiž mohly organizaci způsobit závažnější problémy. Například absence některé činnosti organizace ve stanovách může vést k tomu, že tato činnost bude považována za hospodářskou a nebude tedy osvobozena od daně z příjmu. To by mohlo výrazně narušit finanční plán organizace.

Musím konstatovat, že jsem žádné výrazné nedostatky ve stanovách Českého svazu karate JKA neobjevila. Proto alespoň doporučuji upravit a rozšířit některé části stanov tak, aby se předešlo případným nedorozuměním a problémům spojeným s nejednoznačně zpracovanými stanovami.

Ve stanovách jsou řádně rozlišovány činnosti a povinnosti valné hromady, členů výkonného výboru a kontrolní komise. Je zde také určen minimální počet členů každého orgánu, způsob jejich výběru a doba působení na dané pozici.

Stanovy občanského sdružení také musí obsahovat práva a povinnosti členů organizace, což stanovy Českého svazu karate JKA splňují. K právům členů navrhuji přidat ještě možnost podílet se na činnosti svazu a být zvolen do jeho orgánů. Toto právo by však mělo být platné pouze pro členy starší 18 let. K povinnostem členů doporučuji připsat: dodržovat zásady fair play, chránit zájmy a majetek svazu a jakýmkoli způsobem se snažit přispívat dobrému jménu svazu, popřípadě pomáhat při vyhledávání sponzorů svazu. Je dobré také doplnit sankce, které členům hrozí za nedodržení povinností. Povinnost organizace hájit práva svých členů zde však nijak zmíněna není.

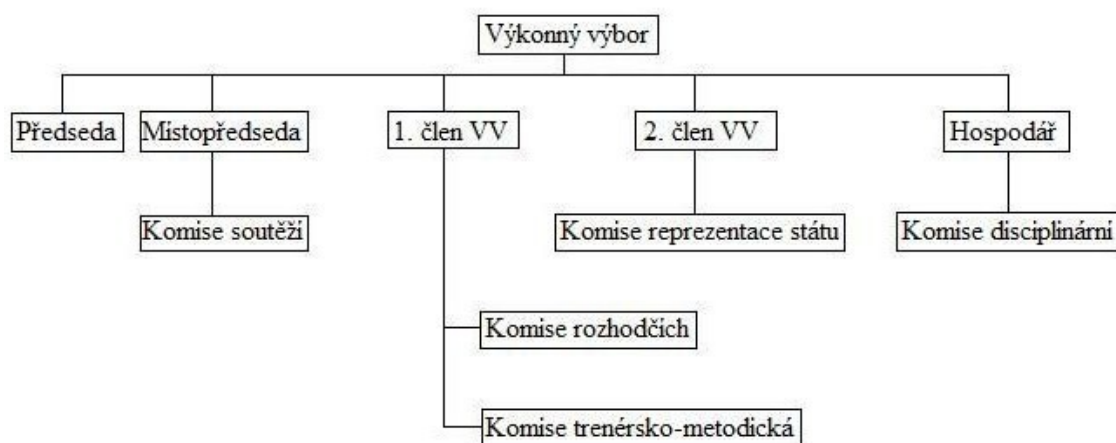
Majetek svazu je zde uveden výčtem finančních zdrojů. Chybí však soupis majetku svazu při jeho založení a také nejsou vypsány osoby, které mají právo s financemi i hmotným majetkem organizace disponovat. Mohla by zde být také uvedena hospodářská činnost, kterou se hodlá svaz zabývat. V tomto případě se například jedná o prodej reklamy, který není ve stanovách uveden jako hlavní činnost a stává se tedy činností hospodářskou.

Nejdůležitější částí závěrečných ustanovení je datum, od kdy stanovy nabývají platnosti. To ve stanovách Českého svazu karate JKA nechybí a je zde také uvedeno, že tyto stanovy nahrazují stanovy dřívější.

## 6.2.2 Zdokonalení organizační struktury

Na organizační strukturu Českého svazu karate JKA hodnotím kladně rozdělení funkcí v rámci výkonného výboru, kdy každému členovi připadá vedení jedné z odborných komisí. Pravomoci a povinnosti členů výkonného výboru lze graficky zobrazit následovně (viz obr. 2).

**Obr. 2 – Návrh struktury výkonného výboru Českého svazu karate JKA**



Zdroj: Válková (2012)

Přestože činnost jednotlivých členů výkonného výboru je v organizační struktuře nastíněna, je dobré se na věc podívat i z hlediska různých typů činnosti a ty rozdělit na několik úseků: úsek činnosti hlavního manažera, úsek sportovní, úsek marketingový, úsek provozní a úsek ekonomický.

V úseku činnosti hlavního manažera si představuji práci předsedy výkonného výboru. Jeho úkolem je řídit činnost svazu a výkonného výboru. Tuto funkci současný předseda plní. Po rozhovoru s předsedou svazu jsem však nabyla dojmu, že většinu činností vykonává on sám, přestože by některé z nich měly být úkolem jiných členů výkonného výboru. Proto navrhuji, aby některé činnosti, které předseda vykonává, byly přeneseny na jiné členy výkonného výboru (viz níže).

Sportovní úsek je v organizační struktuře Českého svazu karate JKA přehledně rozdělen do jednotlivých komisí (viz výše). Každý z členů výkonného výboru (kromě předsedy) nese odpovědnost za některou komisi. Tím jsou kompetence jasně stanoveny a nevzniká problém zdvojenosti, kdy by nějaký úkol řešili dva členové výboru současně, aniž by o tom věděli. Každý člen se zabývá pouze svým úsekem. Tím, že jsou

komise přiděleny každému členovi, není nutné, aby zde působila další osoba, která by se zabývala sportovním úsekem jako celkem, a tím je potřeba méně pracovníků.

Absence marketingového úseku je podle mého názoru výrazným nedostatkem organizační struktury svazu. Veškerou marketingovou činnost zde obstarává předseda svazu, který by ji měl podle mého názoru pouze řídit, a ne vyhledávat sponzory, zajišťovat konání sportovních akcí apod. Příprava Mistrovství Evropy v Praze závisela především na schopnostech a kontaktech předsedy. Podle mého názoru akce takového rozsahu nemůže být závislá pouze na jediné osobě. Proto před konáním podobné akce doporučuji rozdělit úkoly mezi více osob.

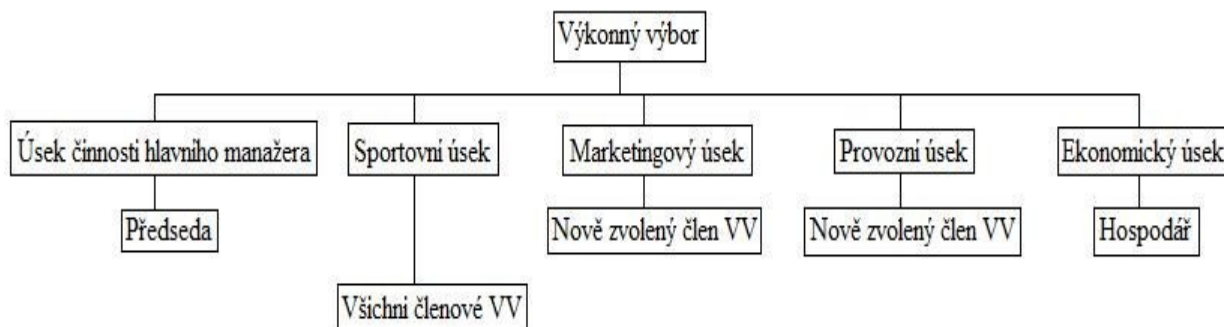
Náplň marketingového manažera by měla být následující: vyhledávání potenciálních sponzorů, tvorba sponzorského balíčku, příprava reklamních panelů a propagačních materiálů, správa internetových stránek aj. Předseda svazu by měl na tuto činnost dohlížet a koordinovat ji. Z těchto důvodů navrhuji přijmout dalšího člena výkonného výboru, který by tyto činnosti zajišťoval.

Provozní, neboli technický úsek, je další částí, která v organizační struktuře svazu chybí. Jeho absenci si však vysvětlují tím, že svaz pověřuje jednotlivé kluby pořádáním konkrétní sportovní akce. Pravomoc a odpovědnost za tento úsek se tak přenáší ze svazu na sportovní klub. Jak jsem již zmiňovala, nepovažuji to za vhodné.

Dle mého názoru by měl technický úsek fungovat alespoň před a v době konání nějaké sportovní akce většího rozsahu, jako je právě aktuální Mistrovství Evropy v ČR. Technický manažer by měl zajistit prostory pro konání sportovní akce a ubytování, pokud se jedná o vícedenní nebo mezinárodní akci. Měl by také zajistit veškeré pořadatelské služby v době konání akce. Pokud by sportovní události pořádal svaz, existence provozního úseku by podle mého názoru byla nutností. Vzhledem k tomu, že se v rámci Českého svazu karate JKA koná v průběhu roku mnoho sportovních akcí, je vhodné na pozici technického manažera navrhnout nového člena výkonného výboru.

Posledním zmiňovaným úsekem je úsek ekonomický. V tomto oddíle nevidím v organizační struktuře problém. Pro vedení ekonomického úseku je nezbytná odbornost v tomto oboru, což hospodář Českého svazu karate JKA nepochybně splňuje. Jeho úkolem je tvorba finančních plánů, které následně předkládá výkonnému výboru a ten je v čele s předsedou schvaluje. Další náplní je péče o majetek svazu a vedení účetnictví. Tuto činnost vykonávají výše zmínění administrativní pracovníci (viz kap. 5.3.2) a hospodář na ně dohlíží a zodpovídá za ně.

**Obr. 3 – Návrh struktury výkonného výboru Českého svazu karate JKA podle jednotlivých úseků**



Zdroj: Válková (2012)

Za nedostatek ve vedení klubu považuji to, že nikdo ze členů výkonného výboru není pověřen vytvářet ročenky. Také statistiky, kromě evidence úspěšnosti závodníků v průběhu roku, se zde nevedou. Zpracování statistických údajů a jejich následné uveřejnění pomáhá vedení svazu například zjistit, zda některá účinná opatření skutečně v dané oblasti pomohla. Výroční zprávy a ročenky mohou sloužit také jako předloha pro potenciální sponzory, kteří mají v úmyslu se svazem spolupracovat. Pokud podle statistických údajů zjistí, že svaz prosperuje, jistě to zvýší jejich zájem o spolupráci s touto organizací.

V neposlední řadě vedení statistik zjednodušuje práci při provádění jakýchkoli analýz ve sportovní organizaci. Při tvorbě analýzy managementu svazu mi většina informací byla sdělena ústně a já jsem následně musela veškeré údaje písemně a graficky zpracovávat. Kdyby ve svazu byly zavedeny ročenky, práce s daty by byla snazší.

### 6.2.3 Návrhy pro zdokonalení sponzorování

Sponzorování je nejčastější heslo, které ve své SWOT analýze zmiňuji. Lze ho zařadit jak do slabých stránek, tak do příležitostí. Problém nedostatečného sponzorování jsem nastínila již několikrát. Zvýšit zájem sponzorů by mohl napomoci nově vytvořený marketingový úsek, který by se zabýval vyhledáváním potenciálních sponzorů a spoluprací s partnery stávajícími.

Pro tuto příležitost by měl marketingový manažer navrhnout sponzorské balíčky, které by byly pro nové sponzory atraktivní a zvýšily by zájem sponzorovat Český svaz karate JKA. Obsah sponzorského balíčku by mohl manažer konzultovat se stávajícími sponzory a vytvořit pro ně takový balíček, který by každému z nich vyhovoval.

Kromě nabídky různých forem prezentace loga je třeba vyhledávat originální nabídky, které souvisí jedinečně s tímto sportem tak, aby se Český svaz karate JKA stal pro potenciální sponzory atraktivnějším než ostatní sportovní odvětví. Jako možnost do sponzorského balíčku navrhuji nabízet výuku sebeobrany pro ženy, tedy pro zaměstnankyně sponzorující firmy. Kurzy sebeobrany pro ženy jsou v současné době stále více populární a tato nabídka by mohla sponzorský balíček zatraktivnit.

Také prezentace loga sponzorujících firem na oficiálních internetových stránkách by měla být samozřejmostí, nejen u příležitosti konání významné sportovní události.

Pro získání nových sponzorů na sportovní akci navrhuji oslovit některé prodejce sportovního vybavení, jako jsou například firmy Hayashi a Budosport. Oba tyto obchody prodávají potřeby pro bojová umění a sporty. Za finanční částku by takové firmě mohl být mimo jiné poskytnut na dané akci prostor, kde by mohla mít stánek a prodávat své produkty. Případně by firma mohla prodávat vybrané zboží se slevou pro členy svazu. Tím by se mohl zvýšit zájem o nabízené produkty a tržby firmy by vzrostly. Mohla by také nabízet upomínkové předměty s logem sportovní akce, které by svaz poskytl.

Získat nové sponzory ne pouze pro konání určité sportovní akce, ale dlouhodoběji, je pro svaz velmi důležité, protože sponzoring se stává stále významnějším zdrojem příjmů sportovních organizací obecně.

#### **6.2.4 Zdokonalení propagace Českého svazu karate JKA**

Zintenzivnit propagaci Českého svazu karate JKA je, podle mého názoru, opět úkolem marketingového manažera.

Vzhledem k tomu, že Český svaz karate JKA je neziskovou organizací, na marketing a jakoukoli výraznou propagaci nemá potřebné finanční prostředky. Přesto navrhuji učinit některá opatření, která by mohla zvýšit povědomí o JKA, aniž by musela být nějak výrazně měněna struktura rozpočtu svazu.



Na oficiálních internetových stránkách svazu je zveřejněn kalendář akcí pro daný rok. I v dnešní době internetu se však najde mnoho karatistů, kteří tyto stránky JKA nenavštěvují a jsou tak odkázáni pouze na informace svého trenéra. To může mít za následek, že se na určitou sportovní akci nedostaví z důvodu nedostatečné informovanosti. Proto navrhuji na začátku roku vytvořit plakáty se seznamem všech konaných sportovních akcí v daném roce. Tyto plakáty by byly distribuovány do všech klubů s tím, aby zde byly vyvěšeny a informovaly tak o konaných akcích nejen cvičence, ale například také rodiče žáků apod. Jsem si vědoma, že ne všechny kluby trénují ve vlastních prostorách, a tak nemohou mít v tělocvičně informační tabuli, kde by plakát visel, ale alespoň několikrát do roka by plakát mohl být trenéry na hodině prezentován.

Kromě plakátů navrhuji informovat trenéry a sportovce o konaných akcích v průběhu roku prostřednictvím emailů. V současné době se rozesílání propozic na soutěže a semináře již uskutečňuje. Přesto bych chtěla zvýšit jeho efektivnost tím, že emaily budou posílány nejen hlavním trenérům sportovních klubů, ale také pomocným trenérům a ještě například mládeži a dospělým členům klubu. Jejich emailové adresy budou získávány od trenérů klubů. Může se totiž stát, že hlavní trenér bude časově vytížen nebo nebude schopen z jakéhokoli důvodu své cvičence o dané akci informovat. Tímto se zajistí, že se pozvánka na danou akci dostane ke všem sportovcům.

Výroba plakátů sice vyžaduje počáteční investici, ale vzhledem k počtu klubů nepředstavuje významný problém. Rozesílání emailů je zdarma. K této činnosti není potřeba ani odbornost marketingového manažera, takže rozesíláním může být pověřen téměř jakýkoli pracovník svazu.

Jsem přesvědčená, že důsledné informování sportovních klubů a sportovců o pořádaných akcích zvýší zájem o tyto konané akce. Více soutěžících znamená vyšší příjem ze startovného, více zájemců o školení a semináře zase zvýší příjem z vybraných vstupních poplatků. Navíc více závodníků přináší větší konkurenci v jednotlivých kategoriích a tím zvyšuje atraktivitu soutěže a hodnotu vítězství. Odhaduji, že dodatečné peníze z vybraných poplatků budou vyšší než náklady na tvorbu plakátů.

Je vhodné se vedle informačních plakátů a emailů zaměřit také na jiná komunikační média. Zde mám na mysli především inovaci vzhledu internetových stránek. Dle mého názoru je potřeba alespoň jedenkrát za několik let změnit vzhled stránek, popřípadě je zjednodušit a zpřehlednit. Vzhled internetových stránek Českého

svazu karate JKA nebyl změněn od roku 2005, což považuji za chybu. Stránky navíc působí velmi stroze (viz příloha XII.).

Pro obnovení vzhledu stránek bych použila barevné kombinace s obrázky a kromě informační části o konaných akcích a o činnosti jednotlivých orgánů svazu bych pro odlehčení zařadila i složku Galerie, kam by mohly být vkládány fotografie ze závodů a jiných pořádaných akcí. Chválím přehlednost sloupce na úvodní straně, který informuje o konaných akcích v daném roce a odkazuje na kompletní kalendář akcí. Doporučuji vytvořit interaktivní názvy jednotlivých akcí, po jejichž kliknutí se zájemci otevře přímo stránka s propozicemi dané sportovní události. Opět to zjednoduší přístup k informacím, což by mohlo zvýšit účast na konkrétní sportovní akci.

Kladně hodnotím také možnost zasílat připomínky a náměty k činnosti Českého svazu karate JKA. Kromě prázdného formuláře pro napsání textu bych však uvítala také uveřejnění odeslaných připomínek s odezvou příslušného orgánu svazu.

V dnešní době, kdy jsou velmi populární různé sociální sítě, je překvapivé, že Český svaz karate JKA tento fakt v podstatě ignoruje. Přitom jsem přesvědčená, že využití sociálních sítí, například ke komunikaci členů mezi sebou, by propagaci svazu pomohlo. Navrhuji tedy vytvořit skupinu na sociální síti Facebook, do které by se sami členové svazu dobrovolně přihlašovali. Zde by mezi sebou mohli komunikovat, získávat informace o konaných akcích, ukládat fotografie ze závodů apod. Pokud by se rozšířila komunikace členů Českého svazu karate JKA přes síť Facebook, lze předpokládat, že by skupina nahradila svou návštěvností oficiální internetové stránky svazu. Zároveň by tím částečně byl vyřešen problém s inovací těchto stránek.

## 7 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Management Českého svazu karate JKA je na dobré kvalitativní úrovni vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci typu občanského sdružení. Nicméně za zásadní považuji provést implementaci v těchto oblastech:

### 1. Úprava stanov

Stanovy jsou jakousi vizitkou jakékoli organizace. Pokud se zde vyskytují i formální nepřesnosti, nedělá to dobrý dojem na vnější okolí. Ve stanovách Českého svazu karate JKA jsem opravila nedostatky a navrhla jejich obsahovou úpravu.

### 2. Změny v organizační struktuře

Navrhla jsem změnu v organizační struktuře výkonného výboru a doporučila jsem přijmout dalšího člena výkonného výboru, který by se zabýval marketingovým úsekem.

### 3. Zdokonalení sponzorování

Pokusila jsem se poradit vedení svazu ohledně spolupráce organizace se sponzory. Navrhla jsem vytvořit nový sponzorský balíček podle potřeb a přání konkrétních sponzorujících firem. Do tohoto balíčku jsem přidala atraktivní nabídku – výuku sebeobrany pro zaměstnankyně firem.

### 4. Úpravy propagační činnosti

Poslední doporučené zdokonalení se týkalo oblasti propagace svazu. Zde jsem navrhla vytvářet a rozesílat plakáty s kalendářem akcí v daném roce. Rovněž jsem poradila inovovat internetové stránky a využít Facebook.

Z výše zmíněných oblastí navrhuji pořadí, ve kterém by bylo vhodné se na nedostatky zaměřit. Za nejvyšší prioritu považuji zdokonalení sponzorování a změny v organizační struktuře. Zásah do stávající organizační struktury však vyžaduje dlouhodobý plán a nelze ho aplikovat okamžitě. Nová struktura organizování by mohla napomoci ke zdokonalení sponzorování. Avšak i ve stávající organizační struktuře by měla být zvýšena pozornost na nové způsoby sponzorování.

Za méně zásadní, avšak méně nákladnou a snadno realizovatelnou změnu považuji navržené úpravy propagační činnosti svazu. V této oblasti lze provádět změny prakticky ihned.

Jako poslední z navržených oblastí, na které by se mělo vedení svazu zaměřit, považují úpravu stanov. Tím by mohlo vedení pověřit nějakého člena organizační složky, který by výše zmíněné nedostatky opravil. Jejich aktualizace by však byla možná až při registraci nově upravených stanov na Ministerstvu vnitra České republiky.

Po rozhovoru s předsedou svazu jsem nabyla dojmu, že i on si je vědom některých zásadních problémů, proti kterým je třeba učinit opatření. Sdělil, že již na některých inovacích pracují a hodlají je do konce roku 2012 dokončit.

Přes uvedené problémy lze říci, že vedení Českého svazu karate JKA pracuje velmi dobře. Důkazem je například skutečnost, že byl svaz již po několikáté pověřen pořádáním Mistrovství Evropy v České republice.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-2247-2177-4.
2. BRAYLEY, R.E., MCLEAN, D.D. *Financial resource management*. Champaign: Sagamore Publishing, 2008. 292 s. ISBN 978-57167-557-6.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
5. HOYE, R., SMITH, A., NICHOLSON, M. et. *Sport Management – principles and applications*. 2. vyd. Butterworth-Heinemann, 2009. 318 s. ISBN 978-0-7506-8755-3.
6. KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-3270-1.
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
9. LUSSIER, R.N., KIMBALL, D.CH. *Applied Sport Management Skills*. Human Kinetics, 2009. 497 s. ISBN 978-0-7360-7435-3.
10. MASTERALEXIS, L.P., BARR, C.A., HUMS, M.A. *Principles and Practice of Sport Management*. 4. vyd. USA: Jones & Bartlett Learning, 2011. 616 s. ISBN 0763796077.
11. MULLIN, B.J., HARDY, S., SUTTON, W.A. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6.
12. NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
13. SINGLA, R.K. *Principles of Management*. Delhi: V.K. Enterprises, 2010. 269 s. ISBN 978-93-80006-51-2.

14. STRAUSS, A.L., CORBIN, J.M. *Basic of Qualitative Research*. 2. vyd. USA: Sage Publications, 1998. 312 s. ISBN 0-8039-5939-7.
15. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
16. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico s.r.o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
17. TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9.
18. VIVEK, SOLANKI. *Sports Management*. Pinnacle Technology, 2010. 301 s. ISBN 81-7524-592-1.
19. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
20. ZÁPIS VV JKA ČR. *Směrnice JKA ČR č. 01/2011: Směrnice poplatků a odměn*. Neratovice, 9.1.2011. 2 s. U5-1/2011.

Internetové zdroje:

21. Český svaz karate JKA. [online]. 2005 [cit. 2011-12-18]. Dostupné z: <[www.jka.cz](http://www.jka.cz)>.
22. Český svaz karate JKA: Časopis Zpravodaj JKA ČR 2/2005. [online]. 2005 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <[http://www.jka.cz/zpravoda/data/zprav\\_2\\_05.pdf](http://www.jka.cz/zpravoda/data/zprav_2_05.pdf)>.
23. Historie karate JKA. [online]. 2006 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <<http://martialarts.blog.cz/0610/historie-karate-jka>>.
24. JSTOR: Journal of Advertising. [online]. 2011 [cit. 2011-12-10]. Dostupné z: <[www.jstor.org/pss/4189056](http://www.jstor.org/pss/4189056)>.
25. Management Mania: Delegování. [online]. 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <[managementmania.com/delegovani](http://managementmania.com/delegovani)>.
26. Stanovy Českého svazu karate JKA. [online]. 2009 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <[http://www.jka.cz/menu\\_dokum.html](http://www.jka.cz/menu_dokum.html)>.

## 9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I.	Seznam tabulek
Příloha II.	Seznam obrázků
Příloha III.	Znak Českého svazu karate JKA
Příloha IV.	Znak Českého svazu karate JKA na kimonu
Příloha V.	Znak sportovního klubu karate na kimonu
Příloha VI.	Stanovy Českého svazu karate JKA
Příloha VII.	Nabídka reklamy na Mistrovství Evropy v ČR
Příloha VIII.	Plakát Mistrovství Evropy v ČR
Příloha IX.	Prezentace sponzorů na Mistrovství Evropy v ČR
Příloha X.	Děkovný dopis předsedy Českého svazu karate JKA
Příloha XI.	Kalendář akcí Českého svazu karate JKA 2012
Příloha XII.	Podoba internetových stránek Českého svazu karate JKA
Příloha XIII.	Otázky k nestrukturovanému rozhovoru s předsedou Českého svazu karate JKA, Ing. Karlem Strnadem