

## Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Taneční obor.....	12
3.1.1	Historie tance .....	12
3.1.2	Dělení tanců .....	14
3.1.3	Umění nebo sport.....	15
3.1.4	Organizace zabývající se tancem v ČR a ve světě.....	16
3.2	Taneční skupiny .....	24
3.2.1	Vznik.....	24
3.2.2	Organizační struktura.....	27
3.2.3	Management tanečních organizací.....	28
3.2.4	Strategické plánování.....	30
3.2.5	Marketing tanečních organizací.....	32
3.2.6	Financování a finanční řízení klubů.....	33
3.2.7	Dobrovolnictví .....	37
4	METODOLOGICKÁ ČÁST.....	40
4.1	Určení výzkumu .....	40
4.2	Použité metody.....	40
4.2.1	Analýza dokumentů a interní analýza.....	40
4.2.2	Dotazník.....	41
4.2.3	PEST analýza.....	41
4.2.4	Komparativní analýza .....	42
4.2.5	Rozhovor.....	43
4.2.6	SWOT analýza.....	43
4.3	Sběr a analýza dat.....	43
5	ANALYTICKÁ ČÁST.....	45
5.1	Česká taneční organizace (Czech Dance Organization) .....	45
5.2	Deparment Special .....	46
5.2.1	Taneční skupina Paul-Dance Jilemnice .....	48

5.2.2	Enliven Centre .....	58
6	KOMPARATIVNÍ ANALÝZA TANEČNÍCH SKUPIN .....	67
6.1	Stáří skupiny.....	67
6.2	Velikost skupiny.....	67
6.3	Roční členské příspěvky .....	68
6.4	Počet trenérů ve skupině .....	69
6.5	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.....	71
6.6	Osobní náklady.....	72
6.7	Poplatky za energii a pronájem .....	73
6.8	Poplatky národní a mezinárodní organizaci .....	74
6.9	Sponzorství.....	75
6.10	Dotace a granty .....	76
6.11	Propagace .....	77
7	SWOT ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH TANEČNÍCH SKUPIN.....	80
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	84
9	ZÁVĚR.....	88
	Seznam použitých zdrojů.....	90
	Elektronické zdroje .....	93
	Seznam použitých zkratk .....	95

# 1 ÚVOD

Tanec je bezesporu jednou z nejvíce se rozvíjejících aktivit současné společnosti. Do života lidí patří už od pravěku, kdy neodmyslitelně patřil k různým oslavám, bojům i pohřbům. Od středověku se tanec vyskytoval při náboženských obřadech, rituálech a stále více začal sloužit i k zábavě a potěšení. 19. století se považuje za období vzniku společenského tance. S postupem času ovšem nezůstalo pouze u společenského párového tancování, 20. století je spjato se vznikem nových tanců, lidé netančí pouze v páru, ale i samostatně či ve skupinách, tanec se přesouvá od tance na ulici do klubů a do tanečních škol a začíná se profesionalizovat.

Tanečníci se sdružují v různých skupinách, ať už oficiálních, tak neoficiálních. Nejvíce rozšířenou formou zajišťující oficiální sdružování tanečníků jsou taneční skupiny, někdy označované i jako taneční kluby či studia. Převážně mají právní formu občanského sdružení a starají se o tanečníky již od útlého věku. Nevěnují se ovšem pouze jejich pohybové výchově a estetickému cítění, ale svoje svěřence vedou i k cílevědomosti, samostatnosti, kamarádství a jednání v duchu fair-play, což společně smysluplně naplňuje volný čas dětí, mládeže i dospělých.

V České republice se tanec za posledních pár let stal velmi oblíbenou činností, a to jak aktivní, tak pasivní. Pokud se člověk nechce stát oficiálním členem taneční skupiny, může si vybrat z pestré nabídky otevřených tanečních kurzů, které pořádají taneční skupiny, fitness centra nebo specializované společnosti. Pasivním tanečním aktérem se člověk může stát buď jako divák na tanečních soutěžích, kterých se jednotlivé taneční skupiny účastní, nebo jako divák u televizní obrazovky. Tanec se zde vyskytuje v hudebních klípech, seriálech, ale i v televizních soutěžích.

Fungování tanečních skupin ovšem není založeno pouze na zabezpečení již zmíněných aktivit. Každá skupina si musí přesně definovat svoje plány a cíle, určit si svoji organizační strukturu, v které budou jasně přiřazeny kompetence jednotlivých funkcionářů, sestavit finanční plán s ohledem na možné výkyvy, a v neposlední řadě i zajistit dostatečné množství trenérů pro kvalitní výuku svých členů.

Největší organizací zabývající se tancem v České republice je Česká taneční organizace (CDO) zastřešující na 150 tanečních skupin po celé republice. Ty se mohou věnovat

tancům ve třech kategoriích: Street, Art a Special. V této práci se zaměřím na taneční skupiny z kategorie Special, které nejprve samostatně analyzuji a poté mezi sebou porovnáám. Doufám, že práce bude přínosem nejen pro zkoumané taneční skupiny, ale i pro ostatní skupiny působící v CDO, neboť se budou moci inspirovat managementem i marketingem srovnávaných skupin a aplikovat do svého klubu pozitivní postupy řízení, nebo se naopak vyvarovat negativním zjištěním či chybám.

## 2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této diplomové práce je srovnání dvou tanečních skupin z České taneční organizace působících v departmentu Special. Pro toto srovnání je nutné vytvořit interní a PEST analýzy jednotlivých tanečních skupin, které spolu s jejich komparací poslouží pro vytvoření SWOT analýzy a stanovení návrhů a doporučení pro efektivnější fungování těchto vybraných skupin.

Srovnáním zjistím, která skupina je starší, větší, která vybírá vyšší roční příspěvky, v které působí více kvalifikovaných trenérů, která skupina má vyšší tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, vyšší osobní náklady, vyšší poplatky za energii a pronájem, která skupina investuje více do licencí na národních i mezinárodních soutěžích, která získává více příjmů od sponzorů, z dotací a gratů, a která vydá více financí za propagaci.

Díličními úkoly této práce jsou:

- analýza vnitřních dokumentů jednotlivých tanečních skupin
- získání informací od zástupců tanečních skupin
- provedení interní a PEST analýzy tanečních skupin
- sestavení SWOT analýzy a zhodnocení současné situace a možností jednotlivých skupin
- stanovení návrhů a doporučení pro zkoumané taneční skupiny

Informace budu čerpat z odborné literatury, z internetových stránek jednotlivých tanečních skupin a hlavně z jejich vnitřních dokumentů. Po prvotním vytvoření analýz bude následovat jejich doplnění o názory a postřehy zástupců tanečních skupin, s kterými povedu rozhovory.

Kvůli různému účtování tanečních skupin i dostupnosti požadovaných zkoumaných dokumentů jsou veškeré dokumenty používané v jednotlivých analýzách z roku 2011. Protože je většina tanečních skupin občanským sdružením a nejsou zaměřeny na zisk, hodnoty v účetních dokumentech se během let nemění nijak razantně.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Taneční obor

Tanec můžeme spolu se sportem zařadit do kulturních činností spojovaných nejenom s výkonem, ale především se zábavou. Jeho nejdůležitějším znakem je pohyb a hudba, s kterou je zároveň spojen rytmus a tempo. Tyto složky jsou navíc obohaceny estetickým cítěním každého z tanečníků, které je ovlivněno jeho osobností, zkušenostmi, náladou i důležitostí předváděného vystoupení.

Taneční odvětví se stalo fenoménem moderní společnosti a naplní volného času všech věkových kategorií po celém světě. Jeho fungování zabezpečují národní taneční organizace, které zastřešují a sdružují taneční skupiny ze všech koutů jednotlivých zemí.

#### 3.1.1 Historie tance

První známky tance se vyskytují už v pravěku, kdy byl součástí lovu, oslav, magických a kultovních obřadů, modliteb či pohřebních obřadů. Každá starověká civilizace používala tanec k různým příležitostem. Tanec v Egyptě obsahoval prvky akrobacie, komičnosti, byl doplněn hudební produkcí a sloužil k pobavení krále a aristokracie, ale také při náboženských pohřebních slavnostech. V Indii byl tanec nejvíce spjat s náboženstvím, a proto se středisky provozování tanců staly chrámy, později se tanec přesunul i na knížecí dvory, kde se tvořily nové tance. Minojská i mykénská civilizace soustředila svoji pozornost hlavně na obřadní tance spojené s oslavami bohů, tance byly doprovázeny hudbou, zpěvem a tanečníci používali masky. Jedna z prvních civilizací, která z tance učinila spolu se zápasem, během, skokem, plaváním a hodem disku soutěžní disciplínu, byla civilizace Etrusků.<sup>1</sup>

Středověk a vznik křesťanství přičkly tanci označení ďábelský nástroj. Toto opovrhování tancem skončilo v době renesance, kdy se tanec začal znovu rozvíjet, a to ve všech svých funkcích: společenské, zábavné i divadelní. Vznikají nové taneční formy a styly, tančí se na plesech, slavnostech i ceremoniích, kde se pracuje především s tancem v prostoru prostřednictvím tanečníků, kteří tvořili různé geometrické obrazce. Tento tanec je znám pod názvem ballo a je předchůdce baletu.

---

<sup>1</sup> JEBAVÁ, J. *Kapitoly z dějin tance*. Praha : Karolinum, 1998. Str. 29-53. ISBN 80-7184-620-1.

Tanec se začal vyučovat i na univerzitách a měšťanských tanečních školách. S příchodem baroka a vznikem opery se začal balet vyvíjet dále. O to se v 17. století zasloužil hlavně Ludvík XIV., pro kterého přední francouzští i světoví umělci tvořili okázalé zábavy obsahující baletní představení. I sám Ludvík XIV. si ve dvaceti šesti z nich zatančil. Během 18. století se balet rozšířil i do ostatních zemí, hlavně do Itálie a Ruska, kam ho přijeli vyučovat a šířit především choreografové z Francie.

Na počátku 19. století se profiluje klasický tanec, který je na jevišti předváděn především jako podívaná. Vyznačuje se krásnými liniemi, lehkostí, přesností pohybů a zároveň vylučuje všechny akrobatické pohyby.<sup>2</sup> Současně v tomto století vzniká i společenský tanec v dnešním našem pojetí.

S příchodem 20. století a vznikem jazzu docházelo k častému střídání hudebních i tanečních vln. Tanec procházel velkou proměnou a začal sloužit hlavně pro zábavu. I v těchto tancích se ale odráží nálada a smýšlení tehdejší společnosti, která byla ovlivněna historickými událostmi, jako například první nebo druhou světovou válkou. Na samém počátku tohoto století přetrvávají v některých tancích prvky z minulých dob. Jedná se o různé lidské činnosti (práce, chůze otroků), napodobování zvířat, rituální a namlouvací tance. Většinu tanců můžeme považovat za městský folklór, vznikaly pod vlivem jazzové hudby v tančárnách převážně chudinských čtvrtí amerických velkoměst. Se změnou hudby přicházela vždy i změna tanečního stylu, doprovázená zpravidla i změnou módy-účesy, způsob chování i životní styl.<sup>3</sup>

Během dlouhého vývoje tance vzniklo mnoho tanečních druhů a stylů, které postupně mění svůj charakter ze zábavného na soutěžní. Proto vznikají nejen ve světě, ale i u nás, taneční organizace a svazy, které tuto soutěžní činnost zabezpečují. Jednou z prvních v České republice byla Českomoravská taneční organizace (ČMTO), která byla zároveň členem Mezinárodní taneční organizace (IDO). Touha po úspěchu na poli tance se stává tak lukrativní, že vznikají nové taneční organizace, nové soutěže i nové disciplíny, které tanečnickům nabízejí zisk cenných kovů a titulů.

---

<sup>2</sup> JEBAVÁ, J. *Kapitoly z dějin tance*. Praha : Karolinum, 1998. Str. 100. ISBN 80-7184-620-1.

<sup>3</sup> BALAŠ, R. *Tance 20. století*. Olomouc: Hanex, 2003. Str. 12-14. ISBN 80-85783-40-1.

### 3.1.2 Dělení tanců

Protože se každá kultura vyvíjela různorodě, tak i tance těchto kultur se vydaly jinými směry, a proto se dnes můžeme setkat s množstvím různých tanečních stylů, druhů i technik.

Tanec můžeme dělit podle několika kritérií:

- a) podle stupně profesionalizace:
  - rekreační (amatérský)
  - soutěžní (závodní)
- b) podle počtu tanečníků:
  - sólový tanec (individuální, jeden tanečník)
  - párový tanec (dva tanečníci)
  - skupinový tanec (malá nebo velká skupina tanečníků)
- c) podle druhu tance:
  - lidový tanec (ovlivněno folklorem každé oblasti)
  - klasický tanec (balet)
  - moderní tanec (jazz, step)
  - společenský tanec (standardní a latinskoamerické tance + tance jazzové a kolové)
  - country tanec
  - rock and roll
  - současné taneční styly (hip hop, street dance, house dance, old school dancing, new school dancing, atd.)
  - latino tance (brazilské a kubánské styly)
- d) podle původu
  - tance afroamerického původu (městské lidové tance s jazzovým charakterem)
  - tance latinskoamerického původu (kombinace jazzu, kubánských a afrických rytmů)
  - uměle vytvořené tance



### 3.1.3 Umění nebo sport

O tom, že je tanec umění, rozhodně nikdo nepochybuje a většina z nás se s tímto zařazením spokojí. V posledních letech se ale tanec ubírá takovým směrem, že si dovoluji tvrdit, že hranici mezi uměním a sportem pomalu ale jistě prolamuje a zasahuje do odvětví sportu.

Určité skutečnosti potvrzují, že sportovci některých sportovních disciplín využívají taneční přípravu za účelem dodání silovému výkonu jistou eleganci, naopak tanečníci potřebují ke zvládnutí některých obtížných prvků určitou sílu a mrštnost.<sup>4</sup>

Osobnost tanečníka se dá charakterizovat hned třemi povoláními - tanečník je herec, sportovec a vypravěč v jedné osobě. Od klasického baletu až po energii hip hopu vyjadřuje tanec celou škálu emocí, které tanečník přenáší na publikum stejně jako všechny tři jmenované osobnosti.<sup>5</sup>

Další odvětví, které bere tanec jako pohyb, je taneční a pohybová terapie, která nebere ohled na estetickou stránku tance, ale její podstata je v psychologickém, sociologickém a historickém hledisku tance. Tato terapie se řídí Labanovým přístupem, který klade důraz na kreativní tanec, kdy se pohyb formuje sám ze sebe a vzájemným propojením vytváří tanec. Při této aktivitě se nejvíce projevují pohybové vlastnosti nebo mezilidské vztahy.<sup>6</sup>

Tanec i sport jsou v dnešním světě přístupné opravdu každému. Ale pokud se chceme věnovat jednomu či druhému na profesionální úrovni, potřebujeme alespoň z části určité schopnosti, dovednosti a hlavně velkou píli, disciplinovanost, odhodlání a trénovanost, což obě tyto činnosti spojuje.

Jak sportovec, tak tanečník se při vykonávání sportu i tance musí držet určité techniky, kterou nezískají ničím jiným, než tvrdým tréninkem pod vedením trenéra. Při samotné soutěži je důležitý jak výkon, tak provedení pohybů.

Sportovní i taneční organizace jsou v České republice většinou zakládány jako občanská sdružení, tím pádem mají i velmi podobnou organizační strukturu a liší se pouze svým

---

<sup>4</sup> BALAŠ, R. *Tance 20. století*. Olomouc: Hanex, 2003. Str. 17. ISBN 80-85783-40-1.

<sup>5</sup> FISHKIN, R. *Dance: A Practical Guide to Pursuing the Art*. MN: Compass Point Books, 2010. Str. 5. ISBN 978-0756543631.

<sup>6</sup> PAYNE, H. *Kreativní pohyb a tanec ve výchově, sociální práci a klinické praxi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011. Str. 17. ISBN 978-80-7367-887-6.

zaměřením. Najdou se zde ale i organizace, které i přes svoje taneční zaměření přesáhly hranici mezi uměním a sportem a staly se nikoli taneční, ale sportovní organizací (Česká asociace cheerleaders). Na této hranici stojí i Český svaz tanečního rock and rollu, který je členem ČSTV a některé jeho oddíly jsou i členy ČOS. Ve své náplni spojuje jak sport, tak tanec, gymnastiku, aerobik a sportovní akrobacii.

Speciální kategorii a jasné zařazení do spíše sportovního prostředí zaujal tzv. sportovní tanec. Na mezinárodní úrovni tuto činnost zabezpečuje World DanceSport federation (WDSF), v ČR Český svaz tanečního sportu (ČSTS). K tomuto zařazení přispěla podpora státních sportovních orgánů již v minulosti. Ovšem hlavní signál vyslala mezinárodní federace, která se v roce 1990 přejmenovala z Fédération Internationale de Danse pour Amateurs (FIDA) na International Dance Sport Federation (IDSF), od roku 2011 nese organizace nynější název. Dalším krokem bylo přijetí za řádného člena General Association of International Sports Federation (GAISF) a v roce 1995 přijetí i do Mezinárodního olympijského výboru (IOC). Taneční sport je zařazen na programu olympijských her jako čekatel od roku 1997. Oficiálně se představil na Světových hrách ve finském Lahti a v japonské Akitě, avšak jeho zařazení do programu OH není viděno pozitivně.

### **3.1.4 Organizace zabývající se tancem v ČR a ve světě**

Z výsledků mé bakalářské práce na téma Komparativní analýza tanečních organizací v ČR vyplývá, že v ČR soutěžní činnost zabezpečuje šest tanečních organizací. Protože taneční svět je opravdu široký, je zbytečné, aby si organizace vzájemně konkurovaly, a proto se snaží, aby každá z nich nabízela jiné soutěžní tance:

#### **1) Česká taneční organizace (Czech Dance Organization)**

Používaná zkratka: CDO

Sídlo: Vídeňská 89, 639 00 Brno

Webové stránky: <http://www.czechdance.org>

CDO patří mezi mladší taneční organizace, vznikla roku 2007, ale navázala již na mnoholetou tradici jedné z prvních tanečních organizací v ČR, dnes již zaniklé Českomoravské taneční organizace (ČMTO). Věnuje se tancům disco dance, street dance, hip hop, modern dance, jazz dance, balet, belly dance, latino, pompon dance

a special couple dance. CDO je členem mezinárodní organizace International Dance Organization (IDO).

Obr. č. 3. 1. – Logo CDO



Zdroj: <http://www.czechdance.org>

2) Český svaz tanečního sportu

Používaná zkratka: ČSTS

Sídlo: Muchova 2889/1, 400 11 Ústí nad Labem

Webové stránky: <http://www.csts.cz>

Činností této taneční organizace je taneční sport prováděný na rekreační a výkonnostní úrovni s návazností na tradice umělecké činnosti v oblasti společenského tance a jejich další rozvíjení a přetváření na sportovní odvětví. Věnuje se sportovním standardním tancům (Waltz, Tango, Valčík, Slowfox, Quickstep) a latinskoamerickým tancům (Samba, Chacha, Rumba, Polka, Paso doble, Jive). ČSTS je členem mezinárodní organizace World DanceSport federation (WDSF).

Obr. č. 3. 2. – Logo ČSTS



Zdroj: <http://www.csts.cz>

### 3) Svaz učitelů tance České republiky

Používaná zkratka: SUT ČR

Sídlo: Národní 10, 110 00 Praha

Webové stránky: <http://www.sut.cz>

Mezi hlavní úkoly SUT ČR patří rozvíjení společenského tance, pořádání vzdělávacích akcí, tanečních kurzů a kurzů společenské výchovy, seminářů, školení, plesů, tanečních soutěží a festivalů. Členy jsou zejména učitelé tance a společenské výchovy a profesionální tanečníci. SUT ČR se věnuje podobně jako ČSTS standardním a latinskoamerickým tancům, navíc se však zabývá salsou a polkou, a je členem mezinárodní organizace Worl Dance Council (WDC).

Obr. č. 3. 3 – Logo SUT ČR



Zdroj: <http://www.sut.cz>

### 4) Český svaz akrobatického rock and rollu

Používaná zkratka: ČSAR

Sídlo: Mezi stadiony, Box 40, 160 07 Praha 6

Webové stránky: <http://www.rokenrol.cz>

Český svaz akrobatického rock and rollu je nestátní neziskovou organizací, jejíž hlavním posláním je podporovat rozvoj akrobatického rock and rollu. Vedle něj se zabývá i tancem Boogie woogie a Lindy hop. ČSAR je členem mezinárodní organizace World Rock And Roll Confederation (WRRRC).

Obr. č. 3. 4. – Logo ČSAR



Zdroj: <http://www.rokenrol.cz>

5) Českomoravský stepařský svaz

Používaná zkratka: ČMSS

Sídlo: Zoubkova 1231/4, 150 00 Praha 5

Webové stránky: <http://www.step-cmss.cz>

ČMSS se snaží o propagaci stepu a jeho rozvoj, k čemuž výrazně přispěla i spolupráce s taneční organizací CDO. Step se vyskytuje nejen na soutěžích, ale i na mnohých kulturních akcích, v televizi a divadle. ČMSS je členem hned dvou mezinárodních organizací: International Tap Organization (ITA) a International Dance Organization (IDO).

Obr. č. 3. 5. – Logo ČMSS



Zdroj: <http://www.step-cmss.cz>

6) Českomoravská asociace dětských country tanečních skupin (Czech Children Country Dances Clubs` Association)

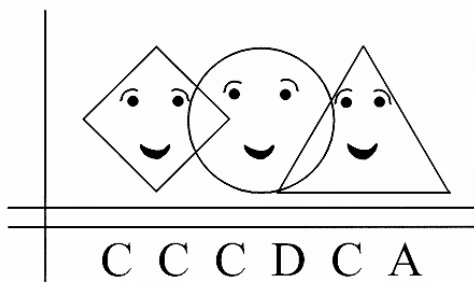
Používaná zkratka: CCCDCA

Sídlo: Evropská 674/32, 160 00 Praha 6

Webové stránky: <http://cccdca.cz>

Posláním CCCDCA je sdružování dětských tanečních skupin, které se věnují jak tradičním country tancům, tak národním tancům zemí, ze kterých country tance vycházejí (irské tance, skotské tance nebo mexické tance). Dále se zde vyskytují techniky jako je clogging, buckdancing, canadian, flatfooting, které v sobě obsahují i prvky stepařských stylů. Českomoravská asociace dětských country tanečních skupin se potýká s problémem nedostatku registrovaných členů, protože většina potenciálních členů zůstává pouze v kategoriích neregistrovaných zájmových kroužků.

Obr. č. 3. 6. – Logo CCCDCA



Zdroj: <http://www.cccdca.cz>

Aby mohli tanečníci uvedených tanečních organizací reprezentovat Českou republiku na mezinárodních soutěžích, musí být tyto taneční organizace členy mezinárodních tanečních organizací:

1) International Dance Organization

Používaná zkratka: IDO

Webové stránky: <http://www.ido-dance.com>

IDO je mezinárodní neziskovou organizací se sídlem v Slagelse v Dánsku, oficiálním jazykem sdružení je angličtina, ale vzhledem k místu sídla organizace i dánština. Členy této organizace se mohou stát neziskové subjekty ze států po celém světě akceptující

cíle a záměry IDO. IDO vznikla roku 1981 v Itálii a za více než třicet let její činnosti se členy stalo na 90 národů, což představuje více než 250 000 tanečníků ze šesti kontinentů světa.

Obr. č. 3. 7. – Logo IDO



Zdroj: <http://www.ido-dance.com>

## 2) World DanceSport federation

Používaná zkratka: WDSF

Webové stránky: <http://www.worlddancesport.org>

WDSF byla založena roku 1957 v Lausanne ve Švýcarsku za účelem organizace a rozvoje tanečního sportu. Členem této mezinárodní organizace se může stát vždy jen jedna taneční organizace z každé země. WDSF se již dlouhá léta snaží o zařazení tanečního sportu do programu olympijských her a propagaci myšlenky olympismu v tanečním světě.

Obr. č. 3. 8. – Logo WDSF



Zdroj: <http://www.worlddancesport.org/>

### 3) World Dance Council

Používaná zkratka: WDC

Webové stránky: <http://www.wdcdance.com>

WDC je společnost s ručením omezeným založena roku 1950 v Edinburghu. Důvod ke vzniku vzešel z potřeby ustanovení jasných pravidel pro pořádání mistrovství světa ve společenském tanci. Po splnění tohoto cíle se WDC stala předním odborníkem v pořádání profesionálních tanečních soutěží. V současné době má WDC 59 členů z celého světa. Společně s WDSF se věnují stejným tancům, někteří členové jsou společní, ale přesto jsou na sebe tyto organizace nezávislé. Nejdůležitějším rozdílem je, že WDSF je především organizace pro amatérské tanečníky, zatímco WDC je primárně určen pro profesionální tanečníky.

Obr. č. 3. 9. – Logo WDC



Zdroj: <http://www.wdcdance.com>

### 4) World Rock And Roll Confederation

Používaná zkratka: WRRRC

Webové stránky: <http://www.wrrc.org>

WRRRC je zastřešující mezinárodní sportovní federace zabývající se rock'n'rollem, akrobatickým rock'n'rollem, Boogie Woogie, Lindy Hopem, Buggem a Doublebugem a je určena jak pro amatéry, tak pro profesionály. Vedle své vlastní činnosti a pořádání soutěží je WRRRC zároveň přidruženým členem WDSF, přes kterou je zároveň napojena na Sport Accord a International Olympic Committee (IOC).



Obr. č. 3. 10. – Logo WRRC



Zdroj: <http://www.wrrc.org>

##### 5) International Tap Organization

Používaná zkratka: ITA

Webové stránky: <https://www.tapdance.org/>

ITA byla založena roku 1987 na tanečním festivalu v Coloradu, má sloužit potřebám stepařské komunity a podporovat porozumění, uchování a rozvoj stepu jako umělecké formy. ITA pracuje s profesionálními tanečníky i s veřejností, čímž stepu pomáhá najít svoje stabilní místo v tanečním světě.

Obr. č. 3. 11. – Logo ITA



Zdroj: <https://www.tapdance.org/>

## 3.2 Taneční skupiny

Subjekty, které se věnují organizaci tance na místní úrovni, jsou většinou označovány tanečními skupinami. Toto označení je nejlépe vystihuje, protože se jedná o skupiny lidí, které se věnují tanci, můžeme se ovšem setkat i s názvy jako taneční studio, taneční škola či taneční klub.

Podobně jako má sportovní klub svoje oddíly, tak i taneční skupiny mohou mít svoje sekce, které se dělí dle věku či tanečního stylu. Podobně jako tomu je u sportovních klubů, o vedení se většinou starají dobrovolníci, kteří hospodaří s omezenými financemi, nejčastěji plynoucími od členů a místní samosprávy podpořené kontakty a úsilím členů klubu.<sup>7</sup>

### 3.2.1 Vznik

Prvotním impulsem ke vzniku taneční skupiny je chuť sdružovat se s lidmi, kteří mají stejný zájem. Tuto činnost zaručuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., který dává občanům právo svobodně se sdružovat. K výkonu tohoto práva není třeba povolení státního orgánu. Dalším dokumentem podporující tuto činnost je Listina základních práv a svobod, která je součástí Ústavy ČR, a která ve druhém oddílu v článku 20 také zaručuje právo svobodně se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích.

Při zakládání sdružení je nutné stanovení několika úkonů:

- Způsob založení – zda bude sdružení fungovat podle zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. nebo se stane formou obchodní společnosti (s.r.o., a.s.), což v budoucnu ovlivňuje jak finanční tak daňovou sféru vybraného typu sdružení.
- Definice cílové skupiny – jedná se o skupiny možných členů, sponzorů, diváků či fanoušků, které pomáhají sdružením k uskutečňování vytyčených cílů.
- Určení cílů – jde o cíle krátkodobé, střednědobé i dlouhodobě se zaměřením na vzdělání, organizaci, finance a další.

---

<sup>7</sup> WATT, D.C. *Sports Management and Administration*. New York: Routledge, 2003. Str. 15. ISBN: 0-415-27456-7.

- Způsob plnění cílů – zvolení vhodných nástrojů a způsobů k dosažení cílů.<sup>8</sup>

Výběru právní formy se doporučuje věnovat náležitá pozornost, protože její zvolení v budoucnu ovlivňuje veškeré fungování organizace. Jedná se především o následující:

- způsob rozhodování v organizaci (statutární a výkonné orgány)
- způsob řízení organizace
- přístup k veřejným zdrojům financí
- přístup k soukromým zdrojům financí
- daňové úpravy a výhody
- účetní systém
- možnosti vedlejší činnosti a další<sup>9</sup>

V tanečním prostředí je zmíněným společným zájmem těch, kteří se chtějí sdružovat, zájem o tanec. V České republice používá drtivá většina tanečních skupin právní formu občanského sdružení a řídí se především ustanovením občanského zákoníku. Důvodem je jednoduchost jeho založení, finanční nenáročnost i rychlost formálního založení.

Okamžikem vzniku sdružení je okamžik registrace, kterou provádí Ministerstvo vnitra ČR. Podmínkou založení je vytvoření přípravného výboru skládajícího se nejméně ze tří občanů (z nichž alespoň jeden je starší 18 let a je oprávněn jednat jejich jménem) a vytvoření stanov. Návrh na registraci musí obsahovat:

- 1) podpisy členů přípravného výboru,
- 2) jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob,
- 3) označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání jménem výboru,
- 4) text stanov ve dvou vyhotoveních.

Stanovy jsou základním dokumentem všech občanských sdružení a podle zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. musí obsahovat:

---

<sup>8</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. Str. 43. ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>9</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011 Str 24. ISBN 978-80-247-4041-6.

- název sdružení, který se musí výrazně lišit od názvu právnické osoby, která již vyvíjí činnost na území České republiky, od názvu orgánu veřejné moci České republiky, od názvu mezinárodní organizace, jejího orgánu nebo její instituce a od názvu Evropské unie a jejích orgánů,
- sídlo sdružení,
- cíl jeho činnosti,
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření.<sup>10</sup>

Tuto základní předlohu stanov je možno více specifikovat a zahrnout do nich precizní rozlišení mezi nejvyšším orgánem, statutárním orgánem a kontrolním orgánem, schopnosti jejich usnášení a jejich kompetence, dále by měly stanovy obsahovat základní úpravu jednání (jednací řád), vznik členství, úpravu základních práv a povinností členů, podmínky vzniku organizačních jednotek, vztah k zákonu o daních, ustanovení týkající se vnitřních předpisů a podmínky zániku sdružení.

Model těchto doporučených stanov vypadá následovně:

1. Základní ustanovení – název občanského sdružení, sídlo, postavení právnické osoby
2. Hlavní poslání – cíl, program
3. Členství v klubu – vznik, druhy a podmínky, zánik členství
4. Práva a povinnosti členů
5. Orgány občanského sdružení
6. Majetek a hospodaření sdružení
7. Závěrečná ustanovení<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-sdruzovani-obcanu>.

<sup>11</sup> ČASLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. Str. 83-85. ISBN 978-80-7376-150-9.

Po vytvoření stanov a ostatních náležitostí je návrh na registraci poslán poštou nebo předán osobně Ministerstvu vnitra. Pokud má návrh vady, je přípravný výbor upozorněn, pokud ne, ministerstvo zahájí řízení o registraci.

### 3.2.2 Organizační struktura

Organizační struktura je výsledkem procesu organizování v každé organizované skupině lidí. „Vyjadřuje formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Přispívá tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí, a to včetně rámcového přiřazení pravomocí a zodpovědnosti za jejich plnění.“<sup>12</sup>

Žádná organizační struktura není optimální a nikde nenajdeme ani žádný její přesně definovaný model. Utváření vhodné struktury je ovlivněno i konkrétními podmínkami, ve kterých se sdružení pohybuje. Před volbou konkrétní koncepce organizační struktury je nutné si uvědomit, které útvary budou označeny jako organizační jednotky, jaké bude rozpětí řízení či jak bude delegována pravomoc.<sup>13</sup>

Organizační struktura tanečních skupin je srovnatelná s organizační strukturou většiny občanských sdružení a její celková podoba je obsažena v základním dokumentu taneční skupiny, ve stanovách. Pokud je to z funkcionálního hlediska nutné, je možné vytvořit další organizační jednotky, které jsou tvořeny na základě odlišnosti určitých skupin, jedná se především o věkové kategorie (dětská, juniorská, hlavní) či skupiny věnující se odlišným tanečním stylům. Nejvíce používaným modelem v tanečních skupinách může být tento:

Nejvyšším orgánem taneční organizace je valná hromada nebo členská schůze. Účast může být podmíněna věkem, neboť se zde rozhoduje o důležitých záležitostech ovlivňujících následný chod taneční skupiny. Většinou se jedná o věkovou hranici 15 let. Do kompetencí valné hromady patří rozhodování o změnách stanov, schvalování dokumentů, volba předsednictva a kontrolního orgánu skupiny, rozhodování o zániku, rozdělení či sloučení klubu a další. Veškeré jejich činnosti jsou opět uvedeny ve stanovách taneční skupiny.

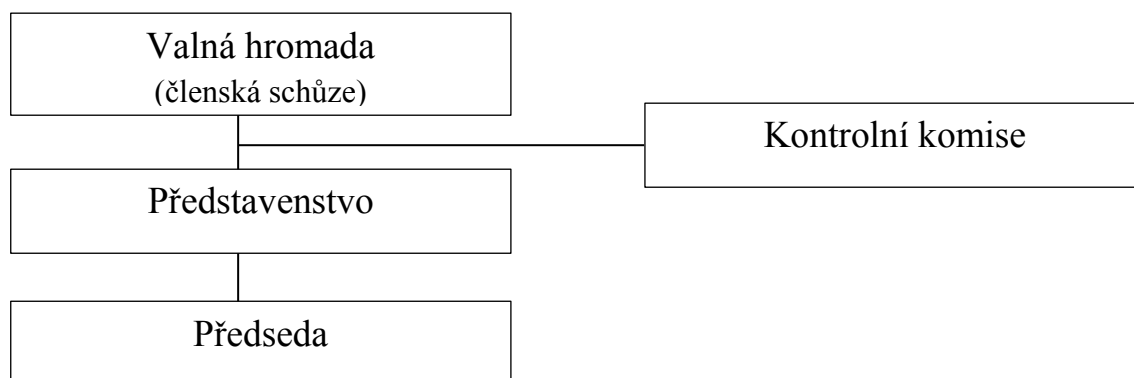
<sup>12</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a práce v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. Str. 105-106. ISBN 80-7261-041-4.

<sup>13</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. Str. 60-61. ISBN 978-80-7376-150-9.

Výkonným orgánem je představenstvo taneční skupiny, které má za úkol řídit činnost taneční skupiny mezi jednotlivými valnými hromadami a za tuto činnost se valné hromadě zodpovídá. Představenstvo zpracovává a následně předkládá valné hromadě dokumenty, změny dokumentů a plány na možný rozvoj. Dále může být představenstvu svěřena péče o členy a spolupráce s orgány místní samosprávy a ostatními organizacemi. Představenstvo by měl tvořit lichý počet členů, které tvoří předseda, místopředseda a další členové. Jejich přesný počet se liší podle velikosti taneční skupiny.

Kontrolním orgánem tanečních skupin je kontrolní komise, možné označení je i revizní komise či dozorčí rada. Ta se skládá z lichého počtu členů, kteří ze svého středu volí předsedu. Členové kontrolní komise nemohou být zároveň členy jiného orgánu sdružení. Úkolem kontrolní komise je kontrola dodržování stanov a kontrola rozpočtu a financí, ke které mají možnost nahlédnout do všech účetních dokladů skupiny. O výsledcích své kontroly poté informují předsednictvo a valnou hromadu.

Obr. č. 3. 12. – Organizační struktura tanečních skupin



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

### 3.2.3 Management tanečních organizací

Management tvoří jádro každé organizace a podle velikosti a zaměření každé z nich se určuje i velikost vedoucí skupiny manažerů. Ve větších podnicích se jedná o profesionály, ale v občanských sdruženích vykonávají tuto práci především dobrovolníci.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“<sup>14</sup>

Management lze také chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.<sup>15</sup>

Anglický pojem management se v české literatuře nejčastěji objevuje pod pojmem řízení, kterým se myslí cílově orientované zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy.<sup>16</sup>

Úlohou managementu v organizaci je na základě strategických rozhodnutí rady stanovit konkrétní program a časově limitované cíle, zajišťovat finanční prostředky pro činnost organizace, připravovat rozpočet, naplňovat program organizace, vytvářet organizační a materiální zázemí pro práci dobrovolníků, informovat členy rady, komunikovat s klienty a zajišťovat každodenní chod organizace.<sup>17</sup>

Tuto nelehkou činnost vykonávají manažeři, kteří se snaží o efektivní fungování organizace a dosahování jejich stanovených cílů, což od takového člověka vyžaduje zvládnutí komplexu náročných úkolů. Členění manažerských funkcí může být následující:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění pracovníků
- vedení lidí
- kontrola.<sup>18</sup>

V tanečních skupinách vykonávají tuto funkci především jejich předsedové, kteří mohou v případě potřeby delegovat některé dílčí úkoly mezi ostatní členy představenstva nebo mezi zkušené dobrovolníky. O dalších konkrétních činnostech

---

<sup>14</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. Str. 16. ISBN 80-85605-45-7.

<sup>15</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. Str. 24. ISBN: 80-7169-422-3.

<sup>16</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. Str. 15. ISBN 80-7261-041-4.

<sup>17</sup> PLAMÍNEK, J., et al. *Řízení v neziskových organizacích*. Praha: Nadace Lotos, 1996. Str. 53.

<sup>18</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. Str. 13. ISBN 978-80-7376-150-9.

manažera v taneční skupině, jako je marketing, finance a vedení lidí, pojednávají následující kapitoly.

### 3.2.4 Strategické plánování

Strategické plánování představuje proces, během kterého vzniká představa, čím by se měla daná organizace v budoucím horizontu zabývat a jakým způsobem bude uskutečňovat tomu odpovídající předsevzetí. Jeho základní myšlenka předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě extrapolace minulosti, proto jsou jeho prvním krokem analýzy současného stavu organizace.<sup>19</sup> Jedná se například o PEST analýzu, analýzu konkurence, SWOT analýzu, finanční analýzu a další.

I v prostředí neziskových organizací je třeba strategického plánování, během kterého se organizace snaží o analýzu svoji situace a naplánování kroků, které povedou k její dlouhodobé udržitelnosti a zlepšování kvality. Strategické plánování slouží k rozdělení složitého fungování organizace na několik dílčích kroků, které společně přinesou organizaci zamýšlený efekt.<sup>20</sup>

Obr. č. 3. 13. – Proces strategického plánování



Zdroj: Šedivý, Medlíková (2011)

Stav A je popisem současné situace za pomoci již zmíněných analýz. Stav B, popis toho, kam se chceme dostat, je tedy stanovením cílů. Cestu mezi stavy A a B popisuje strategický plán, ze kterého je jasné, které kroky a jaké krátkodobé cíle musí organizace splnit, aby se dostala do stavu B.<sup>21</sup> Aby bylo možno těchto dílčích cílů dosáhnout,

<sup>19</sup> VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. Str. 10-11. ISBN 978-80-903696-5-8.

<sup>20</sup> KAŽMIERSKI, T., PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum, 2003. Str. 28. ISBN 80-902368-9-8.

<sup>21</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Str. 28. ISBN 978-80-247-4041-6.



je třeba je hierarchicky uspořádat, musí být kvantifikovány a transformovány do reálných úkolů.<sup>22</sup>

V dřívějších dobách využívaly organizace tzv. pětiletky, dnes organizace plánují s výhledem na dva, maximálně tři roky. Kvalitně sestavené a realizované strategické plánování přináší organizaci zlepšení výkonnosti, stimulaci myšlení, řešení organizačních problémů a současně přispívá k rozvoji spolupráce uvnitř organizace.

Strategické plánování se pro potřeby neziskové organizace dá rozdělit na 9 fází, kterými jsou:

- inventura momentálního stavu
- stanovení vize a poslání
- stanovení dlouhodobých cílů
- stanovení krátkodobých cílů
- volba a formulace komplexní strategie
- zpracování zvolené strategie
- implementace zvolené strategie
- organizování a řízení
- kontrola plnění plánu.

Splnění všech těchto fází vede k vypracování strategického plánu, pomocí kterého můžeme dosáhnout předsevzatého stavu či úrovně organizace. To může přinést následující výhody:

- vytvoření systému podnikových myšlenek poskytujících jasnou orientaci pro vedení
- stanovení mantinelů pro závažná rozhodnutí
- identifikace a řešení možných interních konfliktů
- určení možných rizik a zpracování variant pro jejich eliminaci.<sup>23</sup>

Výsledný strategický plán by měl obsahovat informace o vývoji organizace v posledních několika letech, objasnit cíle organizace, charakterizovat současný profil

---

<sup>22</sup> DOBŘICKÝ, J. *Hodnotový management a marketing malých a středních firem. II., Management malých a středních firem.* Vyd. 1. Brno: Sting, 2006. Str. 24. ISBN 80-86342-58-1.

<sup>23</sup> VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.* Praha: Agnes, 2008. Str. 11. ISBN 978-80-903696-5-8.

organizace, rozpracovat dlouhodobé cíle do cílů krátkodobých a určit jejich pořadí, stanovit požadovaný počet pracovníků a určit způsob financování plánu.<sup>24</sup>

Strategické plánování se nepohybuje v časovém horizontu několika dní, ale jedná se o systematický dlouhodobější proces. K tomu potřebuje manažer kromě organizačních schopností také silnou vůli, trpělivost a komunikační dovednosti.

### **3.2.5 Marketing tanečních organizací**

Taneční skupiny jako neziskové organizace mají pochopitelně jinou roli než komerční subjekty v tanečním prostředí. Odlišují se jak organizační strukturou, tak ekonomickým fungováním, ale hlavně jejich základním posláním. Proto se liší i jejich přístup k marketingovým aktivitám.<sup>25</sup>

Taneční skupiny mohou pomocí vhodně zvolené marketingové koncepce přilákat nejen nové členy, kteří jim přinesou finanční prostředky v podobě členských a provozních příspěvků, ale také potencionální zákazníky. V tomto případě se jedná především o firmy, společnosti či jednotlivce, kteří si mohou zaplatit taneční vystoupení na společenských akcích. Tím taneční skupina získá jak finance, tak se zároveň představí jiným okruhům, což může přinést další rozšíření potenciálních zákazníků.

Obecně lze tedy říci, že rozděluje svoje „služby“ mezi dva „zákazníky“. První skupinu těchto zákazníků tvoří vnitřní prostředí sdružení:

- pracovníci – manažeři, trenéři, dobrovolníci
- členové

Druhou skupinu tvoří vnější prostředí sdružení, do kterého můžeme zařadit:

- uživatele služeb – jednotlivci, komerční firmy, veřejnost, veřejná správa
- veřejnost – veřejné mínění, pověst
- státní správu – MŠMT, MV v rámci přerozdělování finančních prostředků EU
- místní samosprávu – krajské a obecní úřady
- média – místní tiskoviny, web a další.

---

<sup>24</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. Str. 52. ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>25</sup> BAČUVČÍK, R. *Marketing v neziskových organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2010. Str. 9. ISBN 978-80-87500-01-9.

V neziskovém sektoru je ovšem rozsah marketingových aktivit ovlivněn samotným neziskovým charakterem sdružení. Marketingové aktivity jsou pouze doplňkovou činností, která je z velké části omezena daňovými zákony České republiky. Pokud ve stanovách není určitá činnost zařazena mezi hlavní činnosti, spadá do činností doplňkových (vedlejších), které vždy vstupují do základu daně.

Řada tanečních organizací příležitostně napíše žádost o sponzorský příspěvek nebo žádost o dotace, avšak tyto marketingové aktivity jsou spíše nahodilé, bez zjevného plánu. „Dá se předpokládat, že v neziskovém sektoru budou úspěšné jen takové organizace, které budou pro své okolí dobře čitelné, důvěryhodné, schopné komunikace a které budou umět nabídnout a komunikovat projekty, které budou zajímavé pro veřejnou správu, komerční firmy i širokou veřejnost a budou tedy konstruovány na marketingovém principu.“<sup>26</sup> Proto je důležité, aby manažeři sdružení sledovali vypsané dotační programy, komunikovali s partnery a vzdělávali se v tomto oboru.

„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“<sup>27</sup> Pomocí marketingového procesu se tyto nedostatky odhalí, přemění se do podoby ziskových příležitostí a tento zisk se realizuje.

Na marketing využívaný v neziskových organizacích, lze pohlížet jako na sofistikovanou činnost, která lidskému myšlení není příliš vzdálená, protože souvisí se základním přírodním principem, snahou o prosazení se v konkurenci a zároveň fungování s okolím v přirozeném souladu.<sup>28</sup>

### **3.2.6 Financování a finanční řízení klubů**

Finanční řízení a získávání financí by se na první pohled mohlo zdát u tanečních skupin jako u neziskových organizací zbytečné. Oproti ziskovým organizacím mají sice odlišné priority, netroufám si však tvrdit, že opomenutelné.

---

<sup>26</sup> BAČUVČÍK, R. *Marketing v neziskových organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2010. Str. 20. ISBN 978-80-87500-01-9.

<sup>27</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2001. Str. 24. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>28</sup> BAČUVČÍK, R. *Marketing v neziskových organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2010. Str. 9. ISBN 978-80-87500-01-9.

Tab. č. 3. 1. – rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací

Kritérium	Podnikatelská organizace	Nezisková organizace
Priority	1. zisk, kladné cash flow 2. poslání, hodnoty	1. poslání, hodnoty 2. minimální ztráty, zisk, vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a cash flow	-přerozdělení mezi majitele -reinvestice	-reinvestování do činností naplňujících jejich poslání
Odpovědnost managementu	-především majitelům -vůči společnosti	-členům -vůči společnosti -vůči správní radě

Zdroj: Haltofová (2011)

Prvotním cílem neziskových organizací je naplnění jejich poslání. K dosažení tohoto cíle, ale i k dlouhodobému fungování organizace, slouží také stabilní finanční příjmy a jejich následné spravování. Se ziskem většího počtu finančních zdrojů rostou i možnosti organizace, avšak je třeba dbát na to, aby vynaložené náklady na tyto akce nepřevyšovaly výnosy z nich plynoucí.

Neziskové organizace jsou institucionálně odděleny od státu, neznamená to však, že by s ním nemohly spolupracovat. Organizace působící na poli sportu a tance se nezaměřují primárně na sebe, ale na ty, které samotná organizace nejvíce ovlivňuje: na svoje členy, trenéry, administrativní pracovníky a na jiné kluby, s kterými organizace může úzce spolupracovat.<sup>29</sup>

Získávání finančních zdrojů ve všech jeho formách a jejich použití lze označit jako financování. Jeho hlavními úkoly je získávání kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby, rozhodování o umístění kapitálu a rozhodování o rozdělení zisku.<sup>30</sup> V případě neziskových organizací je zisk investován zpět do organizace.

Pro správné fungování organizace je důležité fungující finanční řízení. V organizacích typu taneční skupiny tuto práci většinou vykonávají předsedové sdružení, kteří jsou zároveň manažery, účetními i kontrolory. Nahromadění funkcí na bedra jedné osoby může vést k zanedbávání některé z činností a postupem i k úpadku celé organizace.

<sup>29</sup> HOYE, R. et al. *Sport management: principles and applications*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009. Str. 52. ISBN 978-075-0687-553.

<sup>30</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 320. ISBN 978-80-247-1992-4.

Proto se v některých případech vyplatí využít pomoc specialisty, například na vedení účetnictví.

Financování a finanční řízení je ovlivňováno dvěma faktory: časem a rizikem. Faktor času spočívá v časovém nesouladu příčin, kde dnešní rozhodnutí může ovlivnit budoucí vývoj organizace. Zato rizik ohrožující rozhodnutí organizace existuje nespočet a organizaci mohou ohrozit z vnějšího i vnitřního prostředí.<sup>31</sup>

Hlavními finančními zdroji pro taneční skupiny jsou členské příspěvky, pod které spadají příspěvky zastřešující organizaci CDO a provozní příspěvky. Do této skupiny se dají zahrnout i příspěvky na kostýmy. Tyto příspěvky od členů se vybírají většinou jedenkrát ročně.

Další důležitou skupinou příjmů tanečních skupin jsou příjmy z jejich vlastní činnosti. Sem spadají příjmy z veřejných vystoupení (předtančení na plesech a podobných akcích) a z pořádání nejrůznějších akcí: taneční kurzy pro veřejnost, přehlídky celoroční činnosti skupiny, taneční pohárové soutěže a další. Z těchto akcí plynou další příjmy v podobě vstupného a startovného.

Třetí skupinu finančních příjmů tvoří dary, subvence, dotace od státních orgánů, EU a orgánů místní samosprávy a sponzorské příspěvky. Zde je třeba přesně definovat finance z oblasti hlavní činnosti, kterých se daňové zákony netýkají, a finance z doplňkové činnosti, které podléhají zdanění. Toto rozdělení musí být vymezeno ve stanovách.

Protože se taneční skupiny zaměřují především na práci s dětmi a mládeží, mohou žádat o dotace Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které pro nestátní neziskové organizace dětí a mládeže vypisuje Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace. Současné programy pod názvem Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace na léta 2011-2015 prošly roku 2012 změnami týkajícími se především upřesnění některých pojmů, navýšení limitů nebo zjednodušení podávání žádostí.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 321. ISBN 978-80-247-1992-4.

<sup>32</sup> MŠMT [online]. © 2006-2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/upozorneni-na-upravene-programy-statni-podpory-prace-s-detmi-1>

Taneční skupiny jako občanská sdružení jsou také právníckými osobami, proto se na ně vztahuje zákon č. 563/91 Sb. o účetnictví, který se zároveň vztahuje na všechny právnícké osoby, i když nepodnikají, tedy nevytvářejí zisk. Účetnictví lze podle charakterizovat jako systém organizace finančních informací, umožňující zachycovat, třídit a evidovat základní číselné údaje o stavu a pohybu majetku a závazků, o nákladech a výnosech nebo o výdajích a příjmech a o výsledcích hospodaření účetní jednotky.<sup>33</sup>

Aby účetnictví bylo zpracováno správně, je třeba vést peněžní deník, do kterého se rozepisují jednotlivé příjmy a výdaje pomocí účetních dokladů. Strukturu peněžního deníku si volí každé sdružení samo, přičemž jsou stanoveny povinné údaje:

- přehled o peněžních prostředcích v hotovosti
- přehled o peněžních prostředcích na bankovním účtu
- přehled o příjmech a výdajích na průběžných položkách
- přehled o příjmech a výdajích podléhajících dani z příjmu
- přehled o příjmech a výdajích nepodléhajících dani z příjmu<sup>34</sup>

V současné době se na občanská sdružení již nevztahuje možnost využití dříve používaného jednoduchého účetnictví, proto musí vést účetnictví „podvojně“, dnes označované pouze jako účetnictví, které je společné pro všechny účetní jednotky. Pro občanská sdružení se tu však nachází možnost vedení účetnictví ve zjednodušené formě. Účetní období jednotlivých účetních jednotek se nemusí shodovat s kalendářním rokem, např. u tanečních skupin je v hojném počtu využíváno účetní období shodné s rokem školním. Za toto období se sestavuje účetní závěrka, která ve zjednodušeném rozsahu zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu, v plném rozsahu je doplněna o přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Aby tedy bylo účetnictví vedeno správně, je třeba znalost účetních a daňových předpisů, schopnost připravit účetní doklady a zpracovat kalkulaci nákladů. Výsledky celkového hospodaření sdružení podléhají veřejné kontrole.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu*. Praha: Olympia, 2001. Str. 85. ISBN 80-7033-223-9.

<sup>34</sup> TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu*. Praha: Olympia, 2001. Str. 85. ISBN 80-7033-223-9.

### 3.2.7 Dobrovolnictví

Dle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě je dobrovolník definován jako člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch lidí či společnosti. Tento zákon se ovšem vztahuje jen na akreditované organizace, tudíž dobrovolnictví v ostatních organizacích si udržuje svoji nezávislost.

Dobrovolníci jsou často humanisticky orientovaní jedinci, kteří svůj volný čas rádi věnují pomoci druhým. Aby byl tento čas efektivně využit, je třeba s dobrovolníky náležitě pracovat a jejich práci správně organizovat. I když většina dobrovolníků pracuje se zájmem, zaujetím a často i kvalitně, nemohou vždy nahradit práci kvalifikovaných odborníků.

Dobrovolníkem se může stát téměř kdokoli, ať už se jedná o Čecha nebo cizince, mladého, dospělého či seniora, dokonce i o zdravotně postiženého. Dobrovolník může pracovat na plný úvazek, při svém běžném zaměstnání, nárazově, pravidelně, dlouhodobě, krátkodobě, v oboru jemu blízkém i vzdáleném, jako odborník i jako pomocná síla.<sup>36</sup>

V praxi můžeme rozlišit dva typy dobrovolnictví, a to dobrovolnictví formální, které se odehrává v organizacích, a neformální, která vzniká mimo ně, zde se může jednat např. o sousedskou výpomoc.<sup>37</sup>

Ve sportovních i tanečních klubech je ovšem třeba definici dobrovolníka trochu upravit. Jedná se třeba o kvalifikované trenéry, kteří za svoje působení ve sdružení pobírají určitou finanční hodnotu či zvýhodnění. I když jejich ocenění není v plné výši, kterou by získali v běžném pracovních vztahu, definice dobrovolníka by se dala upravit na člověka, který se rozhodl pracovat ve prospěch druhých, aniž za práci pobírá běžný plat.<sup>38</sup> Přesto dobrovolníci přinášejí velké finanční úspory v ekonomickém chodu

---

<sup>35</sup> ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. Str. 14. ISBN 978-80-7435-012-2.

<sup>36</sup> *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Vyd. 1. Praha: ICN - Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 2001. Str. 4. ISBN 80-86423-05-0.

<sup>37</sup> SKOVAJSA, M. a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. Str. 125. ISBN 978-80-7367-681-0.

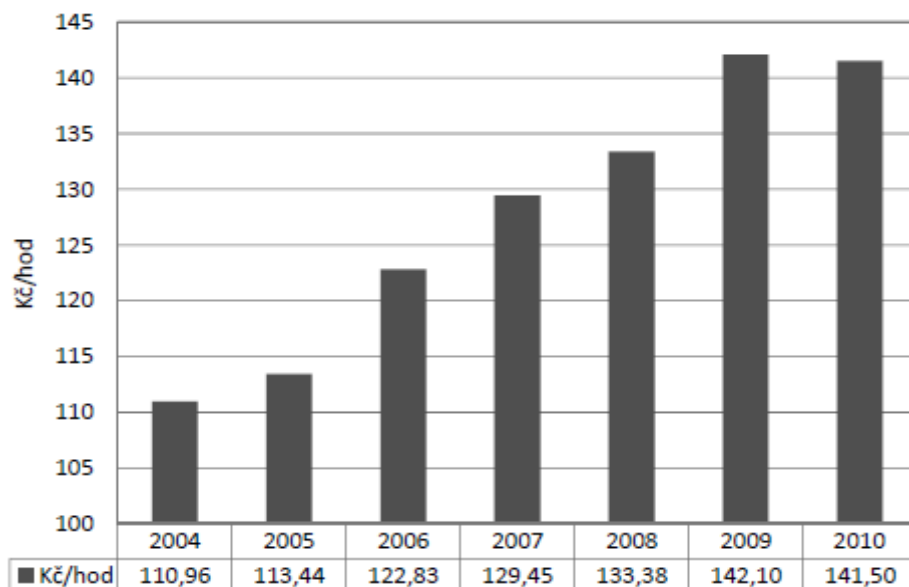
<sup>38</sup> NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Str. 179-180. ISBN 978-80-7357-666-0.

sdužení, bez jejich práce by se fungování většiny z nich stalo drahé a pro mnohé členy finančně nedostupné.

Hlavní přínosy dobrovolnické činnosti jsou následující:

- levná pracovní síla – dobrovolníci pracují za nižší hodnotu, než je jejich tržní ocenění
- nové pohledy a názory – protože každý z dobrovolníků vykonává v běžném životě jinou profesy, mají i jinou kvalifikaci a zkušenosti, které může sdružení náležitě využít
- zpětná vazba – komunikace s dobrovolníky přináší kritický pohled na fungování organizace
- duch a nadšení – dobrovolníci dělají svoji práci rádi a se zaujetím a zvládají i psychicky náročnější činnosti
- propagace – spokojení dobrovolníci mohou ústní formou přenášet a šířit svoje zkušenosti se sdružením, což může přilákat např. nové sponzory
- uchazeči o práci – zkušení dobrovolníci se časem mohou zapracovat i do organizační struktury klubu, případně na placené místo v klubu.<sup>39</sup>

Obr. č. 3. 14. – Vývoj hodnoty dobrovolné práce v letech 2004-2010



Zdroj: Novotný (2010)

<sup>39</sup> NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Str. 179-180. ISBN 978-80-7357-666-0.



Při získání dobrovolníku do sdružení je třeba počítat nejen s jejich možnými přínosy, ale také s jejich následnou motivací, aby spolupráce trvala pokud možno co nejdéle. Čím delší je vzájemná spolupráce, tím více se může sdružení na dobrovolníka spolehnout a přenechat mu i část odpovědnosti. Při zaučování stále nových dobrovolníků se tento proces prodlužuje.

Tento management dobrovolníků můžeme rozdělit do několika fází, které na sebe cyklicky navazují. V první fázi se jedná o získávání dobrovolníků, která má do organizace přilákat nové lidi, proto je důležité představit klub v co nejlepším světle. Ve druhé fázi probíhá výběr ze získaných nově příchozích dobrovolníků, v praxi se ovšem nestává zcela běžně, že by bylo více dobrovolníků nežli pozic. Tito vybraní dobrovolníci postupují do třetí fáze, kde se seznámí s klubem, ve čtvrté fázi projdou vzdělávacím procesem. Po těchto prvních čtyřech fázích přichází na řadu ocenění, zde však není myšleno přímo finanční ocenění, ve většině případů se jedná o jistá zvýhodnění či bonusy. Závěrečnou fází managementu dobrovolníků je buď jejich udržení, nebo nahrazení, v případě nahrazení na tuto fázi opět navazuje fáze první.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> KOVÁŘ, D., PETRUSOVÁ, G. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Vyd. 1. Praha: Olympia, 2011. Str. 43-44. ISBN 978-80-7376-315-2.

## 4 METODOLOGICKÁ ČÁST

### 4.1 Určení výzkumu

Veškeré analýzy použité v této práci se týkají dvou vybraných tanečních skupin z České taneční organizace, departmentu Special, tudíž je prováděný výzkum výzkumem kvalitativním. Konkrétně se jedná o interní analýzu, PEST analýzu, komparativní analýzu a SWOT analýzu, které jsou doplněny analýzou dokumentů, dotazníkem a rozhovorem.

Z cílového souboru všech tanečních skupin CDO byl vybrán základní soubor skupin věnujících se taneční kategorii Special, z které byl vybrán soubor dvou skupin, které jsou následně samostatně analyzovány a vzájemně porovnávány.

Získané výsledky budou použitelné pro zkoumané taneční skupiny, kterým analýza přinese informace o jejich aktuálním stavu a návrhy na zefektivnění jejich dosavadní práce, zároveň by práce mohla být inspirací pro nově vznikající taneční skupiny, které chtějí do tanečního oboru Special přijít a konkurovat již fungujícím tanečním skupinám.

### 4.2 Použité metody

#### 4.2.1 Analýza dokumentů a interní analýza

Stěžejní analýzou pro vytvoření všech následných analýz bude pro potřeby této práce analýza vnitřních dokumentů skupin, které poslouží k vytvoření celkové interní analýzy. Konkrétně se jedná o tyto dokumenty: stanovy (Příloha č. 1), výroční zpráva, rozvaha a výkaz zisku a ztrát (Příloha č. 2). Všechny dokumenty jsou vzhledem k různým účetním obdobím zkoumaných subjektů z roku 2011.

Tyto analýzy budou doplněny analýzou VRIO, kterou vyvinul Jay B. Barney jako způsob hodnocení zdrojů organizace, které dělí na finanční, lidské, materiální a nemateriální. V praxi se metoda VRIO užívá pro zhodnocení současné situace organizace, jejích zdrojů, případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení.<sup>41</sup> Pro tuto práci budou do nemateriálních zdrojů taneční skupiny zahrnuty především akce, které působí na image TS jako jednu ze složek nehmotných zdrojů.

---

<sup>41</sup> *VRIO analýza* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>.

Do interní analýzy budou zahrnuty i informace získané z webových stránek tanečních skupin. Vedle základních dokumentů poskytují webové stránky i informace o historii skupin, propagaci a komunikaci se členy, sponzory, příznivci i potenciálními členy taneční skupiny.

Výsledkem interní analýzy bude kompletní přehled o současném stavu taneční skupiny, který bude zahrnovat způsoby získávání financí, počty a kompetence pracovníků a dobrovolníků, počty členů, materiální zázemí a prostředky skupiny, druhy a rozsah propagace a další.

#### **4.2.2 Dotazník**

Protože dostupné dokumenty neobsahují veškeré informace potřebné k dalším analýzám, vytvořila jsem pro zástupce tanečních skupin krátký strukturovaný dotazník v písemné formě, který byl doručen elektronicky. Tento dotazník (Příloha č. 6) přinesl informace o:

- základních údajích TS
- organizační struktura
- členské základně
- trenérech
- příspěvcích
- výdajích za energie
- příjmech ze sponzoringu, dotací a vlastní činnosti
- propagaci
- akcích pořádaných TS.

#### **4.2.3 PEST analýza**

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social a Technological analysis, v překladu analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, v některých případech se tato analýza může rozšířit o další dva faktory: Legal neboli legislativní faktor a Environmental neboli ekologický faktor. Výslednou analýzu

můžeme nalézt pod zkratkou PESTLE, ale písmena se mohou vyskytnout i v jiném pořadí.<sup>42</sup>

Tato analýza je součástí strategického managementu organizace a používá se ke strategické analýze vnějšího prostředí a ke zkoumání vnějších faktorů působících na organizaci.

Faktory působící na taneční skupinu jsou dány především místem, kde určitá taneční skupina působí, její právní formou, spoluprací se státními orgány a orgány samosprávy, komunikací s partnery, ale i současnou ekonomickou situací.

#### **4.2.4 Komparativní analýza**

Základem komparativní analýzy je analýza získaných dat a jejich následné porovnání. Patří mezi základní výzkumné strategie, ve kterých porovnává několik málo případů, a jejím základem je nalézt vztahy mezi těmito proměnnými. Prvním krokem při tvorbě komparativní analýzy je výzkum a analýza jednotlivých proměnných, až poté zjišťujeme případné vztahy mezi nimi.

Mezi nejdůležitější kroky patří nalezení porovnatelných případů, které se vyznačují podobnými vlastnostmi, a stanovení konkrétních kritérií komparace. V této práci jsou porovnávány taneční skupiny z jedné taneční organizace se stejným tanečním zaměřením, tudíž porovnatelné jsou. Jejich komparace přinesla následující:

- starší TS
- větší TS
- TS s vyššími příspěvky
- TS s vyšším počtem kvalifikovaných trenérů
- TS s vyšším ročním celkovým obratem
- TS s vyššími osobními náklady
- TS s vyššími poplatky za energii a pronájem
- více investující skupinu do licencí na národních i mezinárodních soutěžích
- TS s vyššími příjmy ze sponzoringu
- TS s vyššími příjmy z dotací
- TS s vyššími výdaji za propagaci.

---

<sup>42</sup> GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. Str. 179. ISBN 978-80-251-2621-9.

#### **4.2.5 Rozhovor**

Vytvořené analýzy tanečních skupin byly doplněny následnými rozhovory s jednotlivými vedoucími. Konkrétně se jednalo o Ing. Radku Paulů za TS Paul-Dance, Lenku Jiráňovou za Enliven Centre a Naděždu Eretovou za TK CrossDance. Rozhovory probíhaly v měsíci březnu, názory a připomínky vedoucích tanečních kolektivů ke konkrétním analýzám byly zaznamenávány prostřednictvím poznámek a následně zakomponovány do již vytvořených analýz.

#### **4.2.6 SWOT analýza**

Poslední metoda, analýza SWOT, je řazena mezi nejčastější analytické metody. SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths-silné stránky, Weaknesses-slabé stránky, Opportunities-příležitosti a Threats-hrozby. Tato analýza integruje všechny získané, sjednocené a vyhodnocené poznatky, které získává z dílčích analýz a metod uvedených výše (interní analýza, dotazník, PEST analýza, komparativní analýza, rozhovor).

Pomocí SWOT analýzy získají taneční skupiny rozbor svého současného stavu i stavu svého okolí, což jim může přinést podklady k jejich budoucímu rozvoji či úpravě strategických cílů.

### **4.3 Sběr a analýza dat**

V první fázi práce s daty byl zvolen výběrový soubor dvou tanečních skupin, s kterými jsem následně navázala kontakt, a vedoucí těchto skupin požádala o spolupráci. Zároveň byli tito vedoucí požádáni o souhlas s poskytnutím dokumentů a informací týkajících se jejich tanečních skupin.

Prvotní sběr dat vycházel z poskytnutých dokumentů na webových stránkách TS, ostatní dokumenty byly od vedoucích vyžádány buď v elektronické, nebo písemné podobě. Tyto dokumenty byly následně analyzovány a pro potřeby hlubšího prozkoumání prostředí skupin byl vytvořen doplňující dotazník.

Ve druhé fázi byly všechny získané informace použity pro vytvoření zmíněných analýz tanečních skupin a ve třetí fázi byla provedena integrující SWOT analýza jednotlivých analýz vytvořená pro každou taneční skupinu zvlášť.

Obr. č. 4. 1. – Časový harmonogram výzkumu diplomové práce

<b>06/2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definování cíle a účelu diplomové práce, zadání tématu u vedoucího práce</li> </ul>
<b>10/2012-12/2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výběr tanečních skupin, komunikace s jejich vedoucími a získání dokumentů</li> <li>- literární rešerše problematiky tanečního oboru a tanečních skupin</li> </ul>
<b>01/2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konstrukce dotazníku a jeho doručení vedoucím tanečních skupin</li> </ul>
<b>02/2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analýza získaných dokumentů</li> <li>- PEST analýza</li> </ul>
<b>03/2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozhovory s vedoucími tanečních skupin</li> <li>- komparativní analýza</li> <li>- SWOT analýza</li> <li>- návrhy a doporučení</li> </ul>
<b>04/2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konečné úpravy, odevzdání práce</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

### 5.1 Česká taneční organizace (Czech Dance Organization)

Používaná zkratka: CDO

Sídlo: Vídeňská 89, Brno

Právní forma: občanské sdružení

Webové stránky: [www.czechdance.org](http://www.czechdance.org)

Czech Dance Organization, je občanské sdružení dětí a mládeže registrované u Ministerstva vnitra ČR od 27. listopadu 2007. Svoji povahou je zájmovou, nepolitickou a neziskovou organizací s právní subjektivitou. Od počátku činnosti má CDO jasnou koncepci, jak vytvořit nejlepší podmínky pro fungování organizace zabývající se oblastí tance v České republice. CDO vytváří podmínky pro popularizaci a rozvoj tance ve všech jeho podobách a formách jako prostředku pro smysluplné využití volného času a rozvoje estetického citění dětí a mládeže, kromě sportovních standardních tanců, latinskoamerických tanců, Rock'n'Rollu, Boogie Woogie a Lindy Hopu. Nejvyšším orgánem CDO je Valná hromada CDO, dalšími orgány jsou Prezidium CDO, Kontrolní a revizní komise CDO a Krajská konference a předsedové krajských sekcí.

Členem CDO se může stát každá fyzická nebo právnická osoba, která má o práci v CDO zájem, souhlasí s posláním CDO, chce se aktivně podílet na plnění úkolů CDO, zaváže se dodržovat stanovy, dokumenty a závazná usnesení orgánů CDO, podá písemnou přihlášku do CDO a zaplatí členství. Členství existuje ve čtyřech formách: individuální, kolektivní, přidružené a čestné. Roční členský příspěvek činí u individuálního řádného člena 300,- Kč, u kolektivního řádného člena 1 200,- Kč a u individuálního řádného člena v případě hostování 300,- Kč.

Tanečníci jsou rozděleni podle věku do následujících kategorií: mini (do 8 let), děti (9 až 11 let), junioři (12 až 15 let), dospělí I. (nad 16 let) a dospělí II. (nad 30 let). Dále mohou být tanečníci rozřazeni do třech výkonnostních kategorií: zemská III. liga, národní II. liga a mistrovská extraliga.

CDO je vyhlášovatelem tanečních soutěží, kterými se rozumí akce, při kterých se soutěží v soutěžních disciplínách CDO. Soutěže se dělí dle několika hledisek: podle

možnosti přihlášení na otevřené a nominované, podle možnosti účasti na soutěže řádných členů CDO a soutěže členů i nečlenů CDO a podle typu soutěže pohárové a postupové. Systém postupových soutěží je tříkolový: regionální kolo, zemské kolo a celorepublikové kolo nebo Mistrovství ČR. Soutěžním rokem pro soutěže CDO se rozumí rok školní, tedy od 1. září do 31. srpna následujícího kalendářního roku.

Czech Dance Organization, o. s. je řádným členem International Dance Organization za Českou republiku s exkluzivním právem na udělování titulů mistrů ČR v současných i budoucích disciplínách IDO a s exkluzivním právem pro nominování reprezentace České republiky na mezinárodní soutěže IDO.

CDO dělí tance do tří departmentů podle druhů jednotlivých tanců na department Street a Disco, department Art a department Special. Departmentu Special se budou v následujících kapitolách a podkapitolách věnovat podrobněji nejen z hlediska nabízených tanců, ale i z pohledu tanečních skupin, které jsou do tohoto departmentu zařazeny.

## **5.2 Department Special**

Department Special je v posledních letech nejvíce rozvíjejícím se departmentem v CDO, což dokazuje nejen vzrůstající počet soutěžních formací, ale i nárůst tanečních skupin soutěžících v disciplínách tohoto departmentu.

Tento department se zabývá disciplínami Latino show, Special couple dance a Pompon dance, a to ve všech věkových kategoriích a ve všech výkonnostních třídách (Příloha č. 5). Pouze účastníci výkonnostní třídy mistrovská extraliga mohou reprezentovat CDO v soutěžích IDO. Dále se disciplíny departmentu Special dělí podle počtu tanečníků, kteří se jednotlivých vystoupení účastní. Od letošní taneční sezóny je nabídka departmentu Special rozšířena o disciplínu Show formace couple mix, která je pro CDO drobnou výjimkou, protože v této disciplíně je možné tančit všechny techniky párových tanců, a to včetně Latinsko amerických a standardních tanců, které se jinak v CDO nepoužívají, tanečníci však tyto techniky mohou prezentovat pouze individuálně, tedy bez držení v páru.



Tento departement zahrnuje následující tance:

Salsa - tanec latinsko-amerického původu, který se v minulých deseti letech vyvíjel několika různými směry, z kterých vzešly 3 hlavní styly: 1. Salsa Cuban Style, 2. Salsa Puerto Rico/New York style, 3. L-A styl. Salsa je velmi populární klubový tanec, který umožňuje tanečnickům více svobody v interpretaci hudby a používání pohybů z mnoha různých latinských tanců. Salsa znamená "omáčka" a tanečníci by měli zobrazit žhavé a peprné spojení mezi sebou.<sup>43</sup>

Bachata - tanec karibského původu, ale i on se vyvíjel několika směry: 1. Dominikánská bachata, 2. Bachata mundial, 3. Bachata fusion. Bachata se tančí v uzavřeném i otevřeném postavení, charakteristické jsou jemné, rychlé pohyby boků a synkopa na poslední dobu.<sup>44</sup> Základní kroky jsou uvolněné a plynulé, spíše pomalé, s romantickými a vášnivými pohyby.

Merengue - latinsko-americký tanec, který neprobíhá v linii tance. Kroky jsou poměrně kompaktní. Merengue je klubový tanec a tanečníci páru by se měli zaměřit jeden na druhého, aby vytvořili zemitou smyslnou atmosféru pomocí těsných a složitých rotačních pohybů v páru, doprovázených přátelským popichováním a hravou atmosférou mezi tanečnickými páry.

Jitterbugg - společenský tanec původem z Ameriky, který spadá mezi rodinu Swing dances. Tanečníci by měli improvizovat, protože právě improvizace je pravým srdcem Jitterbuggu, jen tak je možné přizpůsobit krok hudbě.

West coast swing - společenský tanec, kde se partnerka po parketu pohybuje vpřed a vzad podél jedné přímé dráhy, partner se pohybuje z a do její dráhy. Tento tanec se vyvinul z Lindy Hopu a stále se vyvíjí. Řídí se hudebními trendy každé dekády a přizpůsobuje se tak, aby pojmul nové taneční styly.

Disco Fox - charakteristika je v základě stacionární, pár se může i pohybovat chůzí a obraty přes parket. Většinu času se tancuje v držení jedné nebo obou rukou ve všech variacích jako držení rukou křížem, pravá ruka v pravé ruce a další. Nabalení, spinové

---

<sup>43</sup> Soutěžní a technická pravidla Special. Dostupné z: [http://www.czechdance.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=142&Itemid=213](http://www.czechdance.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=142&Itemid=213).

<sup>44</sup> Bachata. *DanceFactory.cz* [online]. © 2011 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.dancefactory.cz/bachata/>

otočky, pivotové otočky, odhození, vzdálení do volného držení a uchopení zpět tyto figury jsou charakteristikou tance.

Argentine Tango - ladný tanec, tančí se ve směru tance kolem taneční plochy proti směru hodinových ručiček. Taneční forma vyjadřuje lásku a vášeň, která je evidentní ze sevřenosti tanečníků, kontroly muže a svůdnosti ženy. Pravým srdcem Tanga je improvizace, tanečníci by se měli vyvarovat zjevných choreografií.<sup>45</sup>

Celkem se soutěžních disciplín z departmentu Special účastní kolem 20 tanečních skupin z celé České republiky, které úspěšně reprezentují CDO a s ní i ČR na mezinárodních soutěžích. To dokazuje zisk 59 medailí na soutěži mezinárodní taneční organizace IDO - soutěži Speciálních párových tanců a Belly dance.

V čele departmentu Special je Mgr. Jiří Paulů, který má za sebou čtyřčlennou komisi složenou ze zástupců největších tanečních škol z tohoto departmentu. Této komisi předkládá návrhy a případné změny, které by mohly jejich taneční školy po přijetí Prezidiem ovlivnit.

### **5.2.1 Taneční skupina Paul-Dance Jilemnice**

Používaná zkratka: TS Paul-Dance

Sídlo: Horská 2, 543 02 Vrchlabí

Právní forma: občanské sdružení

Webové stránky: [www.pauldance.cz](http://www.pauldance.cz)

Obr. č. 5. 1. – Logo TS Paul-Dance



Zdroj: <http://www.pauldance.cz/>

---

<sup>45</sup> Soutěžní a technická pravidla Special. Dostupné z: [http://www.czechdance.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=142&Itemid=213](http://www.czechdance.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=142&Itemid=213).

Obr. č. 5. 2. – Organizační struktura TS Paul-Dance



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Přehled členů jednotlivých orgánů:

Tab. č. 5. 1. – Přehled vedení TS Paul-Dance Jilemnice

<b>Funkce</b>	<b>Jméno</b>
<i>Předseda představenstva</i>	Ing. Radka Paulů
Místopředseda představenstva	Mgr. Jiří Paulů
Člen představenstva	Mgr. Tomáš Jindra
Člen představenstva	Bc. Veronika Machová
Člen představenstva	František Čech
<i>Předseda kontrolní komise</i>	DiS. Milan Havel
Člen kontrolní komise	Eva Zuzánková
Člen kontrolní komise	Ondřej Scholz

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Historie TS Paul-Dance sahá do školního roku 1984/1985, kdy ve městě Vrchlabí vzniklo sdružení nadšenců pod názvem ZV ROH Tesla Vrchlabí, které pod vedením paní Vlasty Paulů nacvičilo první dvě pohybové skladby, s kterými vystoupilo na místních plesech, účastnilo se taneční akademie a okresního kola pohybových skladeb. V následujících letech se rozrostl jak počet členů, tak počet skladeb a přišly i první úspěchy. Taneční skupina se již začala objevovat pod názvem Paul-Dance a v roce 1997 se po vnitřních rozporech přestěhovala do města Jilemnice. Se změnou prostředí přišli i noví lidé, nabídka tanců se rozšířila a TS Paul-Dance se začala umísťovat v kategorii plesových formací na prvních místech. Roku 2006 dokonce získala titul „Mistra světa ve speciálních párových tancích 2006“ v rakouském Seefeldu.

Tento úspěch zopakovala i na letošním MS a získala titul Mistrů světa ve speciálních párových tancích 2012 v Liberci.<sup>46</sup>

#### 1) Interní analýza

Ve Stanovách taneční skupiny Paul-Dance Jilemnice je TS definována jako zájmová, nepolitická a nezisková organizací s právní subjektivitou a přiděleným identifikačním číslem 70157847. Sdružuje amatérské tanečníky, taneční trenéry a další příznivce tance. Jejím posláním je péče o rozvoj tanečně-pohybových schopností a estetického cítění dětí a mládeže, popularizace nových tanců, tanečních stylů a tanečních technik, výchova k soutěživosti v duchu fair play a smysluplné naplňování volného času dětí a mládeže.

#### ✓ Finanční zdroje:

V základních ustanoveních stanov je uvedeno, že TS Paul-Dance je neziskového charakteru, tudíž získané finanční prostředky slouží ke krytí nákladů na činnost skupiny. Finanční prostředky jsou tvořeny příjmy z provozních poplatků, z mimořádných příspěvků na kostýmy, z vlastní činnosti, z příspěvků a dotací orgánů EU a orgánů místní samosprávy, dary, subvencemi a případným dědictvím.

Finanční prostředky jsou uloženy na běžném účtu v české měně s přiděleným číslem 1264216379/0800 u České spořitelny, a.s. nebo v pokladně TS Paul-Dance. Těmito prostředky disponuje předsednictvo skupiny, které se zodpovídá valné hromadě.

TS Paul-Dance je podporována jak finančními, tak nefinančními prostředky ze strany státu (MŠMT), státní správy (Liberecký kraj) i místní samosprávy (Město Jilemnice). Dále její činnost podporují místní firmy: Společenský dům Jilm, stavební firma Kampa, Ski sport Lachman, Hydroma Jilemnice, řeznictví U Martinů a fotograf Petr Mendřidcký.

V roce 2011 se zástupci TS Paul-Dance rozhodli ve spolupráci se Společenským domem Jilm, kde trénují, připravit žádost o dotaci z Fondu mikroprojektů Euroregionu Nisa. Na konci roku získala TS pozitivní rozhodnutí o přidělení dotace, které bylo ovšem spojeno s nezbytným předfinancováním projektu. Díky záštitě Společenského

---

<sup>46</sup> Z historie. In: *Taneční skupina Paul-Dance Jilemnice* [online]. 2012 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.pauldance.cz/historie/>.

domu Jilm a pomoci Města Jilemnice se získaly potřebné finance a v červnu 2012 se mohlo 20 zástupců z řad tanečníků účastnit projektu Roztančené hranice.

TS nedisponuje žádným dlouhodobým finančním majetkem, hospodaří pouze s krátkodobým finančním majetkem. V roce 2011 činil tento krátkodobý finanční majetek 48 000,- Kč, z něhož bylo 40 000,- Kč uloženo na účtu v bance a 8 000,- Kč se pohybovalo v pokladně.

Ve stejném roce získala taneční skupina na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb jako jsou vystoupení a pořádání nejrůznějších akcí částku 651 000,- Kč, a jejich výkonová spotřeba za spotřebu materiálu a energie a za služby dosáhla částky 653 000,- Kč.

✓ Lidské zdroje:

Členství v TS Paul-Dance je pouze individuální a členem se může stát jakákoli fyzická osoba, která má zájem o práci pro skupinu a chce se na jejím fungování aktivně podílet, souhlasí s jejím posláním, zaváže se dodržovat stanovy a veškeré dokumenty sdružení a každoročně dodá orgánům TS Paul-Dance vyplněnou osobní kartu člena (Příloha č. 3). Po splnění těchto předpokladů o přijetí rozhoduje buď předseda, nebo místopředseda skupiny. Členství vzniká zařazením do databáze členů a zaplacením ročních provozních poplatků.

Počet stálých členů čítal ve sledovaném období 123 aktivních tanečníků z Jilemnice a blízkého okolí. Ti jsou v rámci TS zařazeni do několika kategorií podle věku a preferovaného tanečního stylu:

- Dětská věková kategorie 6-8 let (skupina Mini Hadi).
- Dětská věková kategorie 9-11 let (skupina Hadi).
- Juniorská věková kategorie 12-15 let (skupina Junioři).
- Hlavní věková kategorie 16+ styl Hip Hop (skupina Streetdancers).
- Hlavní věková kategorie 16+ styl Speciální párové tance, show dance a jazz dance (hlavní věková kategorie).
- Hlavní věková kategorie II. 31+ (skupina Ladies).

Celou skupinu tanečníků TS Paul-Dance vede k co nejlepším výkonům celkem 9 trenérů, přičemž 3 z nich získali licenci Lektora tanečních disciplín CDO. Trenéři

připravují s jednotlivými kategoriemi kolektivní formace a od podzimu 2011 také párová vystoupení, dueta a choreografie malých skupin.

✓ Hmotné zdroje:

TS Paul-Dance trénuje v prostorách Společenského domu Jilm v Jilemnici, v ulici Roztocká 500, kde má pro své potřeby pronajat taneční sál se zrcadly, šatnu a místnost pro úschovu kostýmů. Tento sál skupina využívá minimálně 11x týdně v rámci práce ve formacích a dále 3 – 5x týdně v rámci práce v malých skupinách a duetech. Tento tréninkový sál je tedy užíván v průměru 28 hodin týdně a jeho nájemné činí v průměru 100,-/hod.

Dále si TS pořídila díky dotačním a sponzorským příspěvkům nezbytné technické vybavení jakým je přehrávač hudby umístěný v tanečním sále, stacionární počítač včetně profesionálního stříhového programu z dotace MŠMT a videokamera.

TS nevlastní žádnou nemovitost, je pouze v pronájmu, ale její dlouhodobý hmotný majetek, který tvoří zmíněné samostatné movité věci a soubory movitých věcí, činil v roce 2011 částku 279 000,- Kč.

✓ Nehmotné zdroje:

Mezi hlavní nehmotné zdroje, kterými TS disponuje, patří image každé skupiny, kterou si tvoří především svojí účastí na různých soutěžích a akcích. TS Paul-Dance se jako člen CDO účastní celého seriálu tanečních soutěží CDO, který je tříkolový postupový - regionální kola, zemská kola a Mistrovství ČR. Dále se také účastní nepostupových pohárových soutěží. Sama TS Paul-Dance pořádá svoji vlastní pohárovou soutěž s názvem Dance Box. Svoji tradici zahájila tato soutěž ve sledovaném roce 2011 a v následujícím i letošním roce v tomto počínu pokračuje.

Kromě soutěžní činnosti se TS účastní mnoha kulturních akcí a událostí v jilemnickém regionu, jako jsou Jilemnické jarmarky, Krakonošovy letní podvečery, Slavnosti dechových hudeb v Jilemnici, plesy a plesové zábavy v širokém okolí. V průběhu roku pořádá také semináře nejrůznějších tanečních technik a taneční kurzy a to i pro nečleny skupiny.

Samostatně pak organizuje pravidelné a již tradiční vlastní kulturní akce, nejznámější je taneční show Kaleidoskop nebo Módní přehlídka s tanečními ukázkami. Jednou

z posledních aktivit je pořádání tanečních soustředění pro všechny věkové skupiny členské základny, které probíhá v době letních prázdnin pod dohledem trenérů.

Dalším ukazatelem image skupiny jsou její webové stránky. Webové stránky TS Paul-Dance proběhly v nedávné době rekonstrukcí a poskytují informace nejenom členům, ale také účastníkům jednotlivých akcí i zájemcům o spolupráci. Informace jsou přehledně rozděleny pro jednotlivé věkové kategorie, které zde získávají informace o trénincích, plánovaných vystoupeních a soutěžích. Pro zájemce o vystoupení zde najdeme speciální složku Nabídka, která obsahuje seznam všech vystoupení s jejich fotografiemi a stručným popisem. Na webových stránkách dále najdeme fotografie, videa, některé dokumenty, nabídku kurzů a další. Každá akce organizovaná TS Paul-Dance zde má svoji záložku, pod kterou se nachází aktuální informace či plakát.

Celkově hodnotím webové stránky taneční skupiny pozitivně, jsou moderní, přehledné a poskytují spoustu informací. Jako jediné negativum zde vidím pár zastaralých informací v některých záložkách.

## 2) PEST analýza

Taneční skupina Paul-Dance působí ve městě Jilemnice, které se nachází v západním podhůří Krkonoš a dnes má kolem 6 000 obyvatel. S přilehlými 20 obcemi tvoří mikroregion Jilemnicko-svazek obcí. Roku 2011 toto seskupení pořádalo již třetí ročník projektu Krakonošovy letní podvečery bez hranic, kterého se TS Paul-Dance aktivně účastnila.

V Jilemnici se nachází dvě základní školy (Komenského a Jana Harracha), které navštěvuje kolem 700 žáků, a jedna střední škola (Gymnázium a SOŠ Jilemnice), kam dochází kolem 400 studentů. Tyto tři školy tvoří jednu z hlavních cílových skupin TS Paul-Dance. Zároveň jsou ale tyto subjekty pro TS konkurenty, protože nabízí svoje vlastní volnočasové kroužky.

Pomocí následující PEST analýzy budu definovat další faktory, které taneční skupinu ovlivňují.

## Politické faktory

### ➤ *Legislativa*

TS jako občanské sdružení ovlivňuje hned několik zákonů a vyhlášek: zákon o sdružování občanů, Listina základních práv a svobod, občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o dobrovolnické službě a zákon o účetnictví. Všechny tyto dokumenty je třeba brát na zřetel již při samotném zakládání taneční skupiny i v průběhu jejího fungování.

### ➤ *Dotační politika*

TS se zapojuje hlavně díky svojí předsedkyni Ing. Radce Paulů do dotačních programů vypisovaných samosprávou, ministerstvy i Evropskou unií. Roku 2011 se TS nedočkala pomoci od správy kraje, ale získala prostředky jak z MŠMT, tak z fondů EU. To dokazuje, že i malá sdružení mají šanci dosáhnout na finance z těchto oblastí.

### ➤ *Politická stabilita*

Na spolupráci mezi TS a městem Jilemnice je i díky politické stabilitě spolehnutí. Město poskytlo skupině bezúročnou finanční půjčkou při předfinancování projektu z fondu EU a spolupracuje s ní i při každoročních akcích pořádaných městem. I když jsou vztahy mezi TS a městem dobré, chybí mi na oficiálních stránkách Města Jilemnice odkaz na stránky TS Paul-Dance, skupina na svých stránkách má Město Jilemnice uvedeno mezi svými partnery.

## Ekonomické faktory

### ➤ *Ekonomická krize*

Současná celosvětová krize ovlivňuje i samotnou taneční skupinu. Tanec sice nepatří mezi finančně nejnáročnější zájmy, ale pokud dochází do skupiny více členů rodiny, není podíl výdajů na tuto činnost zanedbatelný. K základním ročním příspěvkům musíme započítat příspěvek na kostýmy, v době konání soutěží i výdaje na cestovné a startovné.



➤ *Směnné kurzy*

Členové TS se mohou z každoročního MČR v každé kategorii kvalifikovat na MS. TS Paul-Dance se to daří v kategorii Special a na MS vysílá zástupce převážně z hlavní věkové kategorie, méně již z juniorské a dětské. Tato reprezentace na mezinárodní soutěži obnáší pořízení mezinárodní licence a zaplacení startovného, což ročně přijde na 15€ za tanečníka. Tato částka se platí ve všech pořádajících zemích MS v eurech, nerozhoduje zde, zda má tato země euro jako národní platidlo. V letech 2009-2012 se pořádalo MS pod názvem World Latino and Belly Dance Festival v ČR, konkrétně v Liberci, přesto i zde platila TS Paul-Dance licence a startovné v eurech.

Sociální faktory

➤ *Věkové složení*

Věkové složení již stávajících i nově příchozích členů ovlivňuje naplnění jednotlivých věkových kategorií. TS Paul-Dance pracuje s naplněním jednotlivých kategorií po počet 24 členů, protože tento počet je maximální pro tančení ve formaci. Nejvyšší počet členů obsahuje každý rok dětská věková kategorie, která je i z tohoto důvodu rozdělena do dvou kategorií. Druhým důvodem rozdělení je i oficiální rozdělení této kategorie podle CDO a IDO.

➤ *Dostupnost kvalifikovaných trenérů*

Aby mohli tanečníci rozvíjet svoje schopnosti a získávat nové dovednosti, je třeba kvalifikovaných trenérů. V TS Paul-Dance se pohybují 3 kvalifikovaní trenéři, kteří jsou zároveň aktivními členy skupiny. Několikrát ročně si skupina zve na jednodenní workshopy i externí trenéry, kteří učí členy skupiny Paul-Dance novým technikám. Zde ovšem musí skupina počítat nejen s náklady na samotného trenéra, ale i s náklady na jeho cestovné, protože tito trenéři dojíždějí do Jilemnice z velkých měst (Praha, Ostrava a další).

➤ *Změna životního stylu*

Tohoto faktoru se týká především kategorie Ladies, do které dochází ženy ve věku 31 a více let. Tato kategorie nebyla založena ani tak za účelem dosahování výsledků na soutěžích, ale především jako volnočasová aktivita žen, které se chtějí aktivně hýbat.

➤ *Přístup k volnému času*

Pokud se člověk rozhodne k organizované činnosti ve svém volném čase, může si v Jilemnici vybrat hned z několika nabídek. Vedle taneční skupiny Paul-Dance se tu nachází i ZUŠ a množství sportovních oddílů. Je na volbě každého, kterou činnost si vybere a bude ji aktivně vykonávat. Některé aktivity lze samozřejmě zvládat současně, ale pokud se člověk rozhodne jedné z nich věnovat na vyšší úrovni, musí některá z nich logicky ustoupit.

Technologické faktory

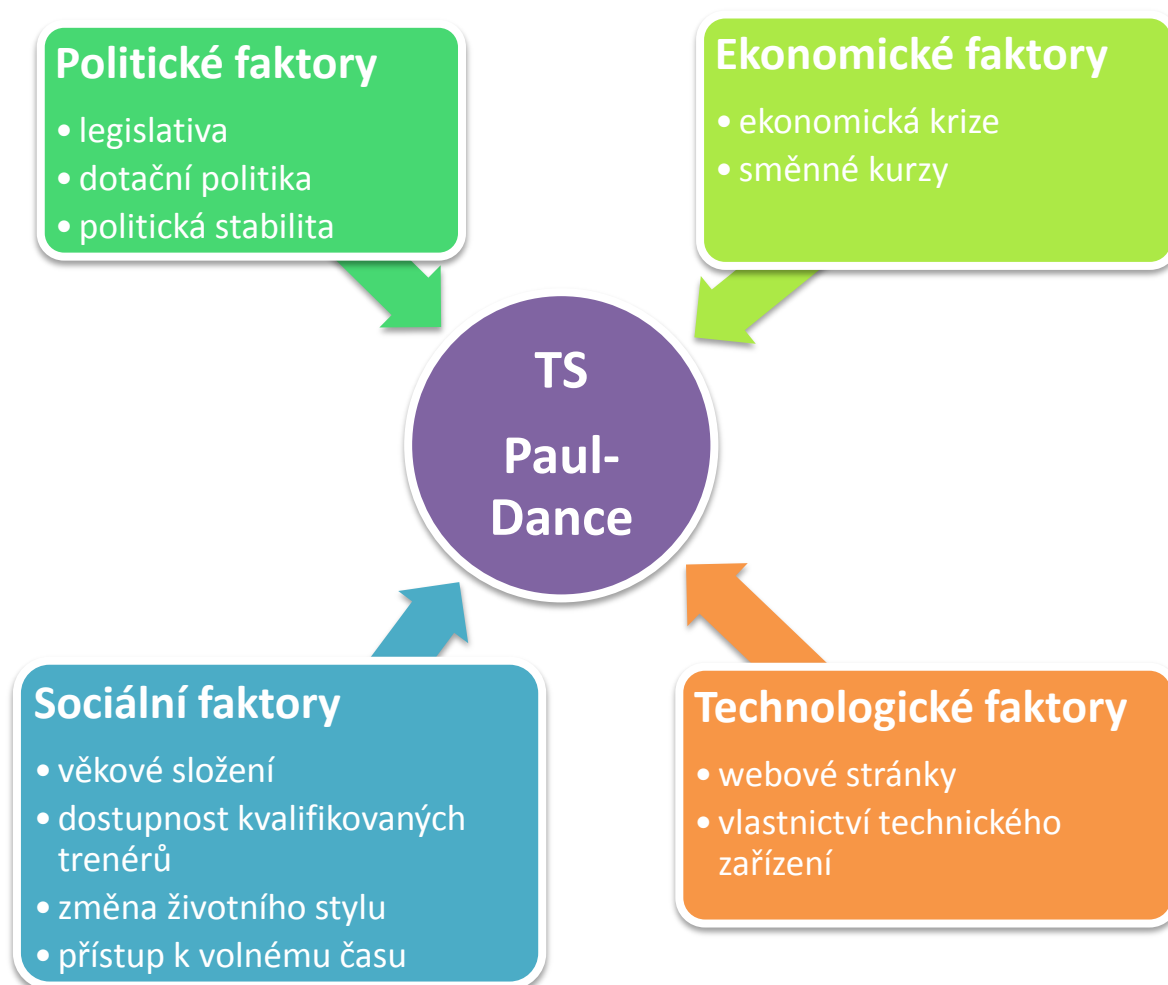
➤ *Webové stránky*

Existence webových stránek patří téměř k základnímu vybavení každé taneční skupiny a TS Paul-Dance není výjimkou. Na tomto místě zveřejňuje informace jak pro členy, tak pro veřejnost, nahrává fotky, videa, hudbu, nabízí svoje aktivity a mnoho dalších činností.

➤ *Vlastnictví technického zařízení*

Vlastnictvím vlastního technického zařízení získala taneční skupina určitou samostatnost, protože si vybavení nemusí půjčovat ani za něj platit nájemné. V případě změn tréninkových prostor, například v době letních soustředění, které se pro většinu kategorií pořádají mimo Jilemnici a bez technického zařízení se neobejdou, není na nikom závislá.

Obr. č. 5. 3. – PEST analýza TS Paul-Dance



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

## 5.2.2 Enliven Centre

Sídlo: Starý Újezd 1646, 470 01 Česká Lípa

Právní forma: občanské sdružení

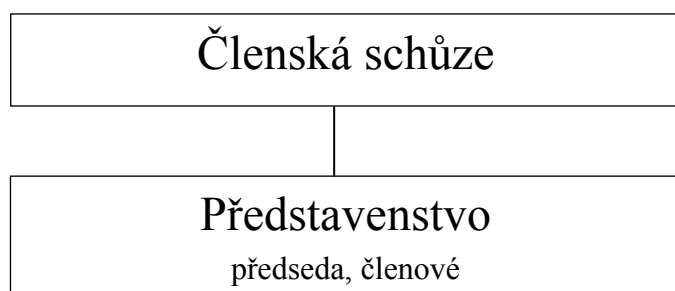
Webové stránky: <http://www.enlivencentre.cz/>

Obr. č. 5. 4. – Logo Enliven Centre



Zdroj: <http://www.enlivencentre.cz/>

Obr. č. 5. 5. – Organizační struktura Enliven Centre



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Přehled členů jednotlivých orgánů:

Tab. č. 5. 2 – Přehled vedení Enliven Centre

<b>Funkce</b>	<b>Jméno</b>
<i>Předseda představenstva</i>	Lenka Jiráňová
Člen představenstva	Jiří Jiráň
Člen představenstva	Ing. Věra Pejšová
Člen představenstva	Ing. Jitka Licinbergová

Zdroj: Vlastní zpracování (2012)

Občanské sdružení Enliven Centre se zabývá rozvojem pohybových aktivit, pohybovou taneční přípravou, výukou tance pro děti od předškolního věku, přes mládež až po dospělé. Enliven v překladu znamená oživení, probuzení k životu, osvěžení, rozveselení. Tato taneční škola v čele s paní Lenkou Jiráňovou zahájila svoji činnost roku 2005 v Doksech u Máchova jezera a od roku 2008 rozšířila činnost školy do České Lípy, nejprve na sídliště Špičák a později do prostoru bývalé Piánky Rossler, kde má nyní své stálé tréninkové prostory. Od roku 2009 je sdružení Enliven Centre členem CDO, kde ho v prvním roce reprezentovalo 46 tanečníků a hned tento první rok zaznamenalo úspěch na MČR v Táboře v kategorii Latino show formace, kde obsadilo 3. místo a nominovalo se na MS. V následujících letech přicházely další úspěchy, a to nejen na poli národních soutěží, ale i mezinárodních soutěží. Roku 2011 získal Enliven Center stříbrnou medaili a titul 1. Vicemistra světa v kategorii Show case na World Dance Latino Festivalu v Liberci.

#### 1) Interní analýza

Posláním sdružení je zajišťovat aktivní využití času pro své členy jakož i pro třetí osoby v obvodu své působnosti zejména zajišťováním taneční, pohybové a společenské výchovy dětí, mládeže a dospělých včetně bezplatné poradenské činnosti pro rodiče v oblasti pohybové výchovy a zdravého životního stylu. Dále se Enliven Centre zaměřuje i na sportovní, rekreační, relaxační a regenerační činnosti dětí i dospělých vedoucích k upevnění zdraví, předcházení nemocem a podporujících zdravý životní styl.

#### ✓ Finanční zdroje

Zdrojem majetku sdružení jsou vstupní a členské příspěvky členů, granty a dotace státu, nadací, místních samospráv, mezinárodních institucí, ministerstev či jiných organizací, dobrovolné příspěvky a dary fyzických a právnických osob, výnosy z vlastního majetku a vlastních aktivit sdružení, finanční podpory nadací a jiné zdroje.

O použití prostředků sdružení rozhoduje jeho předseda, a to do částky 50 000,-Kč. Nad tuto částku rozhoduje o prostředcích představenstvo. Prostředky disponuje předseda sdružení nebo jeho zástupce a při zániku sdružení se majetek sdružení rozdělí mezi členy sdružení dle klíče, který stanoví představenstvo.

Finanční prostředky jsou uloženy na běžném účtu v české měně s přiděleným číslem 223503342/0300 u ČSOB, a.s. nebo v pokladně EC. Těmito prostředky disponuje předseda sdružení.

Enliven Centre je podporováno finančními prostředky ze strany státní správy (Liberecký kraj), místní samosprávy (Město Česká Lípa a Město Doksy) i nadací (Nadace Škola hrou). Dále jeho činnost podporují firmy: Severočeská vodárenská společnost a.s., Mgr. Jana Dašková, SBV Trading s. r. o., JAFRA, s. r. o. - paní Jana Poliaková, Mirobus, s. r. o. a ACONTIS, s. r. o.

EC nedisponuje dlouhodobým majetkem, hospodaří pouze s krátkodobým majetkem, z čehož krátkodobý finanční majetek činil na začátku roku 2011 44 000,- Kč, z něhož bylo 30 000,- Kč v pokladně a 14 000,- Kč na účtu v bance. Krátkodobý majetek činil celkem 129 000,- Kč.

Ve stejném roce získala taneční skupina na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb jako jsou vystoupení a pořádání nejrůznějších akcí částku 613 000,- Kč, a jejich výkonová spotřeba za spotřebu materiálu a energie dosáhla částky 165 000,- Kč.

Protože má EC svoje trenéry jako svoje zaměstnance, činí jejich mzdové náklady ročně 145 000,- Kč a zákonné sociální pojištění 36 000,- Kč, zároveň se na EC vztahuje daňový odpočet, který dosahuje 18 000,- Kč ročně.

#### ✓ Lidské zdroje

Řádným členem sdružení mohou být fyzické osoby starší 5 let, ale i právnické osoby, které souhlasí s posláním a stanovami sdružení a které se zaváží plnit povinnosti člena sdružení. Jejich členství posuzuje a schvaluje představenstvo, následně členství ve sdružení vzniká na základě schválení písemné přihlášky a zaplacení vstupního a členského příspěvku. Vedle řádného člena může Enliven Centre jmenovat člena čestného, a to každého, kdo projeví zájem o spolupráci a koná v souladu se stanovami. Čestný člen nemá žádná práva ani povinnosti, vyjma těch, které mu stanovy výslovně přiznávají. Při jednání představenstva má čestný člen pouze poradní hlas, neplatí členské příspěvky a nemůže být volen do orgánu organizace. Status čestného člena může být udělen osobám, které prokazují nebo prokázaly sdružení významné služby, popř. se významně angažují v oblastech zájmu sdružení.

V současné době Enliven Centre pořádá následující kurzy:

- Taneční příprava dětí ve věku 5 - 7 let – rytmika, zumbatomic a cvičení – zaměřená na správné držení těla, rytmus a základy budoucí výuky tance.
- Street Latino děti ve věku 5 - 8 let - taneční průprava, choreografie, účastní se soutěží CDO v kategorii Latino Show.
- Street Latino děti ve věku 9 - 11 let - taneční průprava, choreografie, účastní se soutěží CDO v kategorii Latino Show.
- Street Latino junioři ve věku 12 - 15 let - techniky Street Dance, Hip Hopu a Latino, choreografie, účastní se soutěží CDO v kategorii Latino Show.
- Ladies Styling – program určený pro ženy, účastní se soutěží CDO v kategorii Latino Show.
- Příprava na ples - šest základních lekcí společenských tanců waltz, valčík, quickstep, tango, cha-cha, jive a polka. Dále je rozšíření o výuku samby a rumby.
- Zumba a zumbatomic.
- Fitball.
- Individuální lekce společenského tance.

Enliven Centre navštěvuje 90 řádných členů, kteří platí roční členství 100,- Kč plus školné, které je rozlišeno podle jednotlivých kategorií a kurzů. U soutěžních kategorií se cena pohybuje okolo 2 100,- za pololetí, kurz plesové výuky kolem 3 000,- a jednorázové vstupy na cvičení 60,-. Členové jsou nejen z České Lípy a Doks, ale dojíždějí i z přilehlých obcí jako je Nový Bor, Cvikov, Volfartice a další. S ohledem k dostupnosti a nutnému dojíždění na tréninky má EC k dispozici dva tréninkové prostory – v České Lípě a v Doksech. V České Lípě probíhají tréninky jednotlivých kategorií hlavně v úterý a ve čtvrtek, kurzy pak v neděli a pondělí, v Doksech probíhají tréninky v pondělí a ve středu, kurzy také ve středu.

Celou skupinu tanečníků Enliven Centre vede 5 trenérů, přičemž všichni z nich získali licenci – tři absolvovali taneční konzervatoř a dva získali licenci Lektor tanečních disciplín CDO. Trenéři připravují s jednotlivými kategoriemi soutěžní choreografie a zároveň vedou i kurzy pro veřejnost.

#### ✓ Hmotné zdroje

Enliven Centre je rozdělen na dva tréninkové prostory – jeden se nachází v České Lípě, druhý v nedalekých Doksech. V České Lípě je EC v pronájmu ve 2. patře budovy v ulici Hrnčířské 761, kde má taneční sál se zrcadly, šatnu, kancelář, sociální zařízení a výtah. Nájemné z těchto prostor činí společně s energiemi 8 000,-/ měsíčně. Druhý tréninkový prostor se nachází v Doksech v ulici Nerudova 926, v přístavbě rodinného domu předsedkyně sdružení, proto se zde neplatí nájemné, pouze výdaje na energii, které vyjdou na 3 500,-/ měsíčně.

Dále si sdružení pořídilo z vlastních finančních prostředků nezbytné technické vybavení jakým je přehrávač hudby umístěný v tanečním sále, a to jak v České Lípě, tak v Doksech. Třetí přehrávač hudby byl pořízen na soustředění a kurzy pořádané mimo tréninkové prostory.

#### ✓ Nehmotné zdroje

EC se jako člen CDO účastní celého seriálu tanečních soutěží CDO, který je tříkolový postupový - regionální kola, zemská kola a Mistrovství ČR. Dále se také účastní nepostupových pohárových soutěží. Sdružení pořádá i svoji soutěž, která je ovšem určena jenom pro členy Enliven Centre, koná se jednou ročně a nese název Vánoční cena Enliven Centre. Soutěž je zaměřena především na schopnost tanečníků improvizovat na různé taneční styly.

Kromě soutěží se EC účastní kulturních akcí a událostí v celém českolipském regionu, jako jsou vystoupení na plesech, sportovních zápasech, Městské slavnosti České Lípy, Otevírání Máchova jezera, dny otevřených dveří Českolipské teplárenské a další. Jak již bylo zmíněno, EC organizuje v průběhu roku vedle tance také kurzy cvičení, které jsou určeny i pro nečleny sdružení.

Dále sdružení organizuje pravidelné a již tradiční vlastní kulturní akce, mezi které patří každoroční přehlídka činnosti, která se koná v červnu a je určena členům, jejich rodinám, známým, ale i široké veřejnosti. Další již tradiční akcí pořádanou EC je Květinový ples, který byl v letošním roce v pořadí čtvrtý. Dalšími aktivitami je pořádání tanečních soustředění pro všechny věkové skupiny členské základny, které



probíhá pod dohledem trenérů, a také pořádání víkendových pobytů pro ženy, zahrnujících cvičení na fitballu, zumbu, tanec, wellness, saunu a vycházky.

Webové stránky Enliven Centre poskytují na hlavní straně obecné informace o sdružení a aktuální informace členům o konání nejbližších tréninků a soutěží. Další informace jsou rozděleny do složek, kde nalezneme rozvrh hodin v České Lípě i Doksech, fotografie, videa a další. Kladně hodnotím především složku Jak se vhodně obléknout, kterou ocení hlavně začínající tanečníci a zájemci o kurzy, kteří zatím nemají s tancem nebo se cvičením žádné zkušenosti. Trochu zde postrádám nabídku pro zájemce o vystoupení na pořádané akci, která by mohla sdružení zajistit zvýšení příjmů, neboť taneční vystoupení jsou na nejrůznějších akcích velmi oblíbené. V této záložce by si zájemci mohli o nabízených vystoupeních zjistit informace, udělat prvotní představu a již po navštívení webových stránek se rozhodnout, zda je pro ně vybrané vystoupení vhodné.

## 2) PEST analýza

Enliven Centre působí současně ve dvou městech: Česká Lípa a Doksy. Zeměpisně spadají tato města společně s dalšími 39 obcemi do regionu označeného jako Českolipsko, někdy též Máchův kraj. V České Lípě žije kolem 37 000 obyvatel, v Doksech kolem 5 000.

Město Česká Lípa je zřizovatelem 19 školských příspěvkových organizací (jeden DDM, sedm MŠ, jedna ŠJ, devět ZŠ a jedna ZUŠ), dále zde nalezneme 4 střední školy zřizované Libereckým krajem a 2 soukromé střední školy. V Doksech se nachází 3 mateřské školy, 2 základní školy a jedna ZUŠ. Tyto školy tvoří hlavní cílové skupiny EC. Vzhledem k velikosti města Česká Lípa zde nalezneme velké množství konkurenčních subjektů nejen v oblasti školství, které nabízí vlastní kroužky, ale i v podobě jiných volnočasových sdružení se zaměřením na tanec.

## Politické faktory

### ➤ *Legislativa*

Enliven Centre je občanským sdružením, a proto ho ovlivňují následující zákony a vyhlášky: zákon o sdružování občanů, Listina základních práv a svobod, občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o dobrovolnické službě a zákon o účetnictví.

### ➤ *Dotační politika*

EC se také zapojuje do dotačních programů, především programů vypisovaných krajskou správou a samosprávou města Česká Lípa a Doksy. Z těchto zdrojů získává především prostředky především na financování dopravy na soutěže po celé České republice. Dále sdružení získalo finanční podporu i ze strany Nadace Škola hrou.

### ➤ *Spolupráce s místní samosprávou*

Enliven Centre pravidelně vystupuje na městských slavnostech v České Lípě, které se konají každý rok v červnu, a na dalších akcích pořádaných nejenom městem Česká Lípa, ale i městem Doksy. Zároveň na oficiálních internetových stránkách města Česká Lípa nalezneme v sekci Kultura, sport, turistika kontakt na sdružení EC, na stránkách města Doksy odkaz chybí.

## Ekonomické faktory

### ➤ *Ekonomická krize*

Jak dokazuje tento výzkum, současná celosvětová krize ovlivňuje taneční skupiny bez ohledu na velikost obce, v které působí. V České Lípě musíme brát v potaz vyšší životní náklady rodin způsobené vyššími náklady, tudíž výše školného a náklady na kostýmy mohou tvořit nemalou část výdajů rodinného rozpočtu. Souhrnně můžeme tedy říci, že ekonomická krize způsobuje odliv členů tanečních skupin.

### ➤ *Směnné kurzy*

Členové EC se mohou z každoročního MČR v každé svojí obsazené disciplíně kvalifikovat na MS. Enliven Centre vysílá své zástupce z dětské věkové kategorie, juniorské i hlavní (konkrétně Adults II.) Reprezentace na mezinárodní soutěži obnáší

pořízení mezinárodní licence a zaplacení startovného, což ročně přijde na 15€. Tato částka se platí ve všech pořádajících zemích MS v eurech, nerozhoduje zde, zda má země euro jako národní platidlo či ne, proto museli čeští tanečníci platit startovné na mezinárodní soutěži pořádané v ČR také v eurech.

### Sociální faktory

#### ➤ *Věkové složení*

Naplnění jednotlivých věkových kategorií ve sdružení ovlivňuje věkové složení již stávajících i nově přichozích členů. Enliven Centre má každý rok nejvíce naplněnou kategorii Taneční příprava dětí ve věku 5 - 7 let, která je kategorií nesoutěžní. Co se týče soutěžních kategorií dětí a juniorů, potýká se EC naopak s nedostatkem tanečníků do formace (8-24 tanečníků), proto během roku trénuje stejné choreografie v České Lípě i v Doksech a před zahájením taneční sezony se obě skupiny tanečníků sejdou a vytvoří společně jednu formaci. Tyto secvičné tréninky jsou náročné nejen kvůli dopravní dostupnosti, ale hlavně z hlediska choreografické náročnosti.

#### ➤ *Dostupnost kvalifikovaných trenérů*

Enliven Centre zaměstnává v současné době celkem 5 trenérů, z nichž všichni získali kvalifikaci, tři z nich po absolvování taneční konzervatoře, dva po lektorském kurzu CDO. Třikrát ročně si skupina zve na workshopy i externí trenéry, kteří učí členy novým technikám, a to jak v průběhu školního roku, tak v době soustředění. Dostupnost České Lípy je oproti Jilemnici výrazně lepší, proto i náklady na cestovné trenérů vyjdou levněji.

#### ➤ *Změna životního stylu*

Enliven Centre vedle soutěžního tance zaměřuje také na zdravý životní styl spojený se správnou životosprávou a aktivním pohybem. Tanec je v tomto případě doplněn i cvičením na fitballech, zumbou a zumbatonicem. Pro dámy EC navíc kromě kurzovní výuky nabízí víkendové pobyty pro ženy, zahrnující cvičení na fitballu, zumbu, tanec, wellness, saunu a vycházky.

## Technologické faktory

### ➤ *Webové stránky*

Webové stránky EC působí méně profesionálně, než by si sdružení zasloužilo. Přesto zde členové i zájemci o kurz naleznou všechny potřebné informace, fotky, videa i seznam akcí, kterých se sdružení účastní.

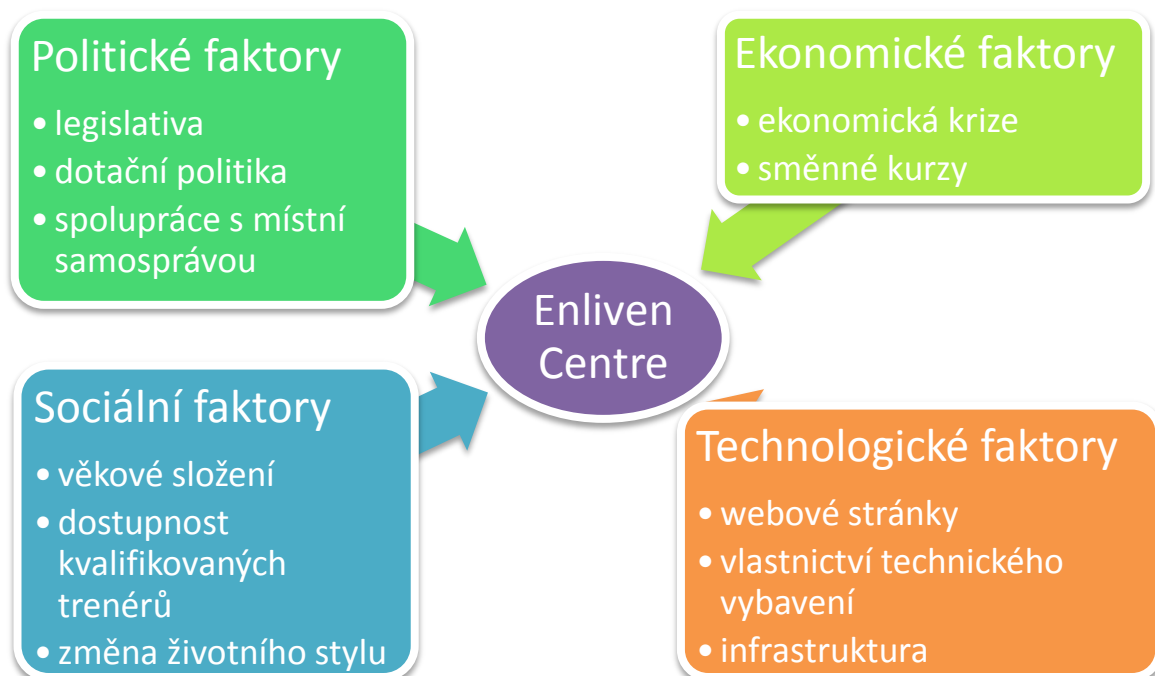
### ➤ *Vlastnictví technického vybavení*

I Enliven Centre disponuje svým vlastním technickým zařízením pro přehrávání hudby v době tréninků, kurzů i soustředění. Toto vlastnictví přináší sdružení výhodu samostatnosti, a to jak během školního roku, tak o prázdninových soustředěních konajících se mimo obvyklé taneční prostory.

### ➤ *Infrastruktura*

Česká Lípa je vzhledem ke svojí velikosti i poloze dopravním uzlem silnic první i druhé třídy, a proto je její dostupnost velmi dobrá i pro dojíždějící z okolních vesnic.

Obr. č. 5. 6. – PEST analýza Enliven Centre



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

## 6 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA TANEČNÍCH SKUPIN

### 6.1 Stáří skupiny

Největší rozmach vzniku občanských sdružení zaznamenala Česká republika po roce 1989, a to nejen v oblasti tance, ale ve všech zájmových odvětvích. Taneční skupiny vznikaly ale již před tímto revolučním rokem, což dokazuje TS Paul-Dance, jejíž kořeny sahají do roku 1984. První úspěchy ale přicházejí společně s dalšími konkurenčními skupinami až po zmíněném roce 1989. Skupina s názvem Paul-Dance Jilemnice však působí až roku 1997, v letošním roce oslaví tedy svoje 16. výročí.

Enliven Centre začalo svoji činnost roku 2005 v Doksech, o tři roky později rozšířila svoji činnost i do České Lípy. V obou těchto lokalitách působí do dnešního dne a postupně si zde vytváří svoji tradici.

Tab. č. 6. 1. – Rok založení TS

Taneční skupina	Rok založení
<b>Paul-Dance Jilemnice</b>	<b>1997</b>
<b>Enliven Centre</b>	<b>2005</b>

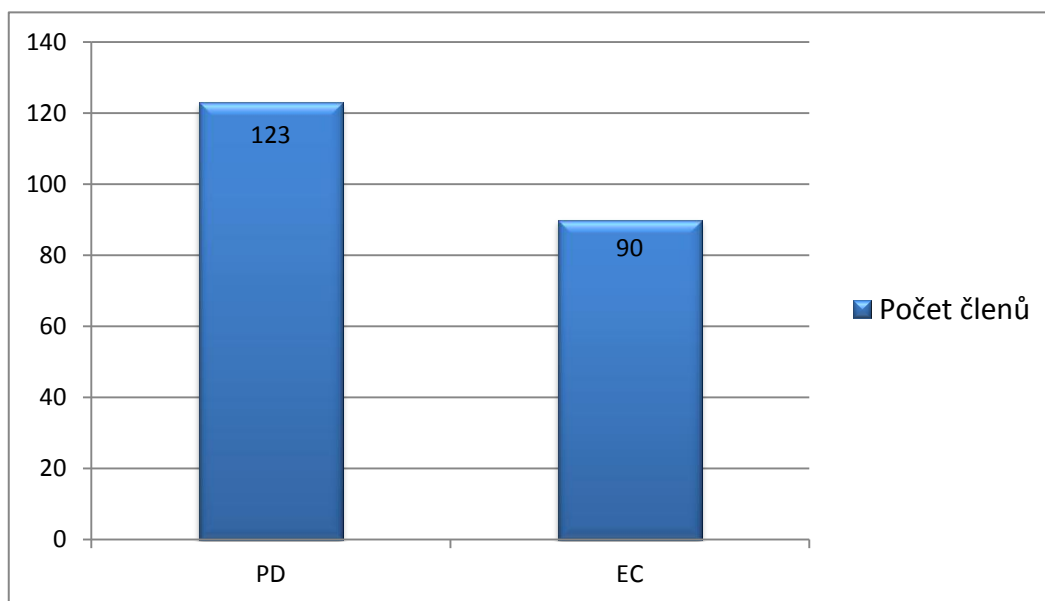
Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

### 6.2 Velikost skupiny

Velikost jakékoli skupiny se dá nejlépe posoudit dle počtu jejích členů, v případě taneční skupiny se jedná o počet registrovaných tanečníků, kteří platí členské a provozní příspěvky. Čím vyšší je počet tanečníků, tím je širší rozpětí členské základny, na které je samotná taneční skupina vystavěna.

O tanečnický je třeba náležitě pečovat, neboť bez tanečníků by funkce celé taneční skupiny ztrácela svůj smysl. Členové s sebou do skupiny přinášejí finance v podobě členských příspěvků, honorářů za vystoupení i příspěvků od sponzorů, neboť právě rozpětí členské základny je jedním z hlavních ukazatelů, podle kterého se sponzor rozhoduje.

Graf č. 6. 1. – Počet členů v TS



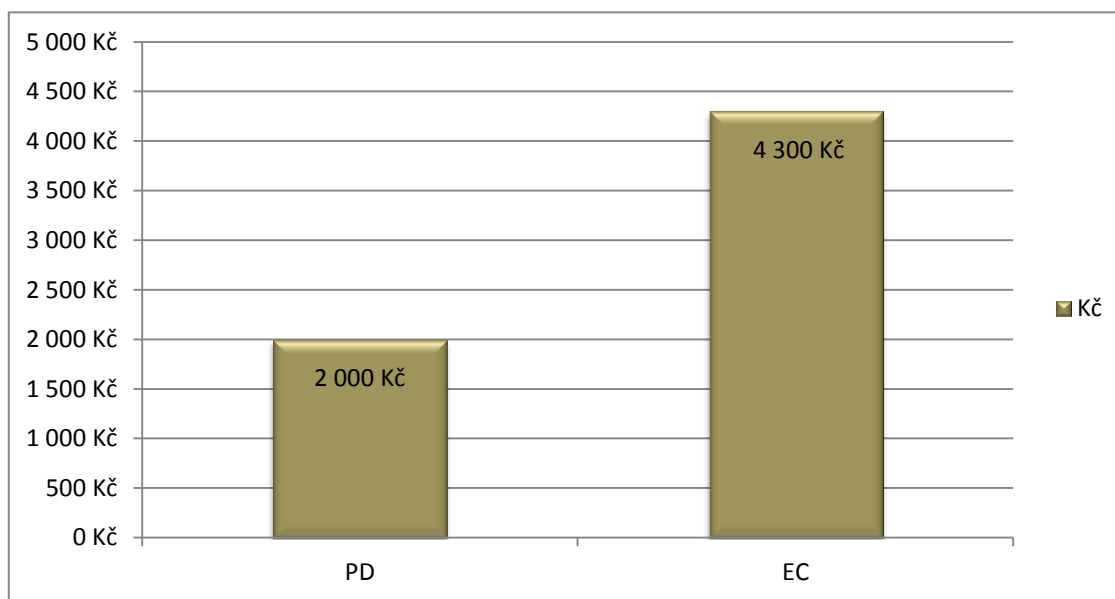
Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Ačkoli TS Paul-Dance působí v menším městě a pouze v jedné lokalitě, dochází do ní o 33 tanečníků více než do Enliven centre. To je především způsobeno konkurencí. V Jilemnici se již žádná jiná taneční škola nenachází, jedinou konkurencí by mohla být místní ZUŠ, která nabízí kurz pohybového tance. Oproti tomu v České Lípě nalezneme hned dvě taneční školy, který se zabývají podobnými tanečními technikami jako EC, konkrétně se jedná o taneční klub Dancers 4 You, kteří si z původně pražské taneční skupiny založili v České Lípě svoji odnož vyučující především Street dance, a taneční školu Duha, která se zabývá společenskými tanci. Nižší počet členů ovšem EC dohání pravidelnými kurzy pro veřejnost, s kterými do sdružení přichází další finance. Tento pravidelný zdroj financí TS Paul-Dance nemá.

### 6.3 Roční členské příspěvky

Členské příspěvky tvoří jednu z hlavních příjmových položek taneční skupiny. Často jsou tyto příspěvky doplněny dalšími příspěvky v podobě mimořádných příspěvků na kostýmy, školného a podobně, souhrnně můžeme tedy tyto prostředky nazývat spíše příspěvky provozními. Jejich výše je zcela v režii vedení taneční skupiny.

Graf č. 6. 2. – Roční provozní příspěvky



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

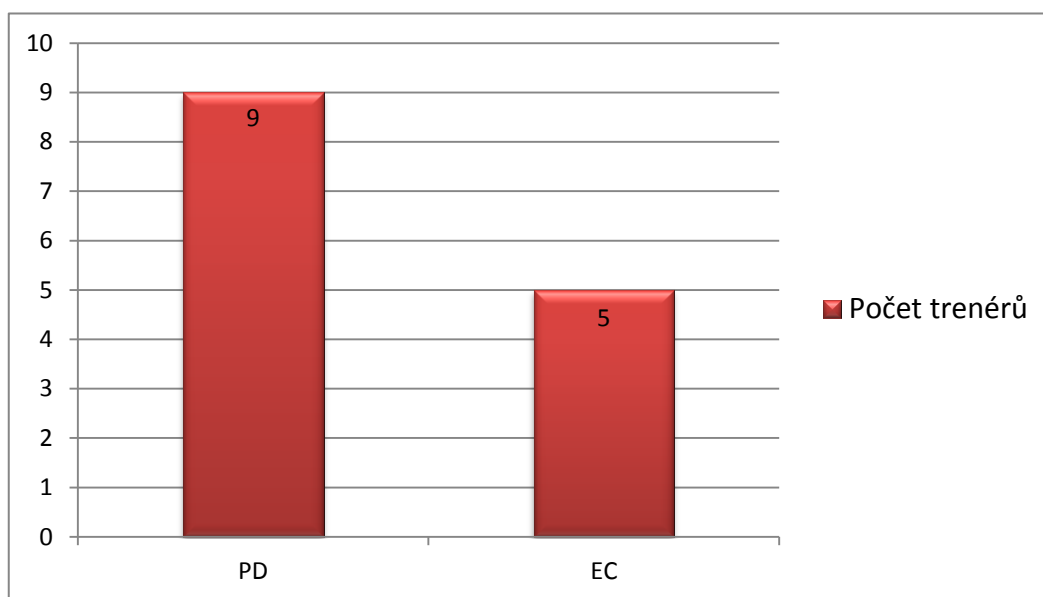
Enliven Centre vybírá kromě členského příspěvku 100,- Kč/ ročně ještě školné, což společně tvoří částku 4 300,- Kč/ ročně, v jednotlivých kategoriích se cena může mírně lišit. Tento poplatek je rozdělen na dvě částky, každá za jedno školní pololetí.

TS Paul-Dance vybírá částku o polovinu nižší než EC. Každý člen si může vybrat, zda tuto částku zaplatí buď jednorázově na začátku školního roku, nebo ve dvou splátkách.

#### 6.4 Počet trenérů ve skupině

Podle počtu členů se odvíjí i počet trenérů působících v taneční skupině. Protože pracují především s dětmi a mládeží, musí být bezúhonní a pokud možno kvalifikovaní. Sehnat vhodného trenéra není vždy jednoduché, často tuto práci zastávají i nekvalifikovaní dobrovolníci, kteří jsou členy taneční skupiny v jiné kategorii nebo rodiče některého z tanečnicků, kteří mají chuť a čas se s pomocí choreografa tanečnickům věnovat.

Graf č. 6. 3. – Počet trenérů v TS

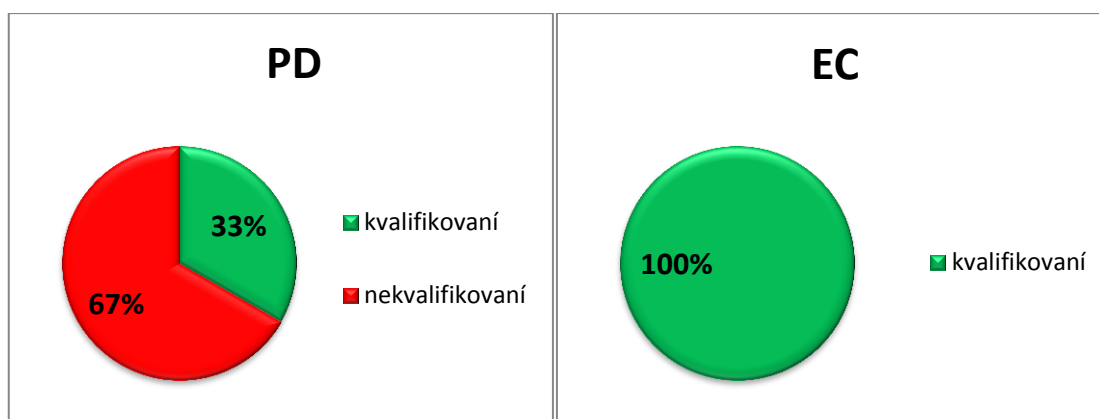


Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Protože má TS Paul-Dance více členů i více kategorií, trénuje členy celkem 9 trenérů. Poměrem tanečníků a trenérů připadá na jednoho trenéra kolem 13 tanečníků, vedení skupiny se snaží, aby se o každou kategorii starali dva trenéři.

Enliven Centre zaměstnává 5 trenérů, vedoucí sdružení Lenka Jiráňová je zároveň manažerkou, trenérkou a činnost ve sdružení má jako hlavní pracovní poměr, proto časově zvládá více kategorií, a to na obou provozovnách. Poměrem tanečníků a trenérů tedy připadá na jednoho trenéra 18 tanečníků.

Graf č. 6. 4. – Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných trenérů v TS



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)



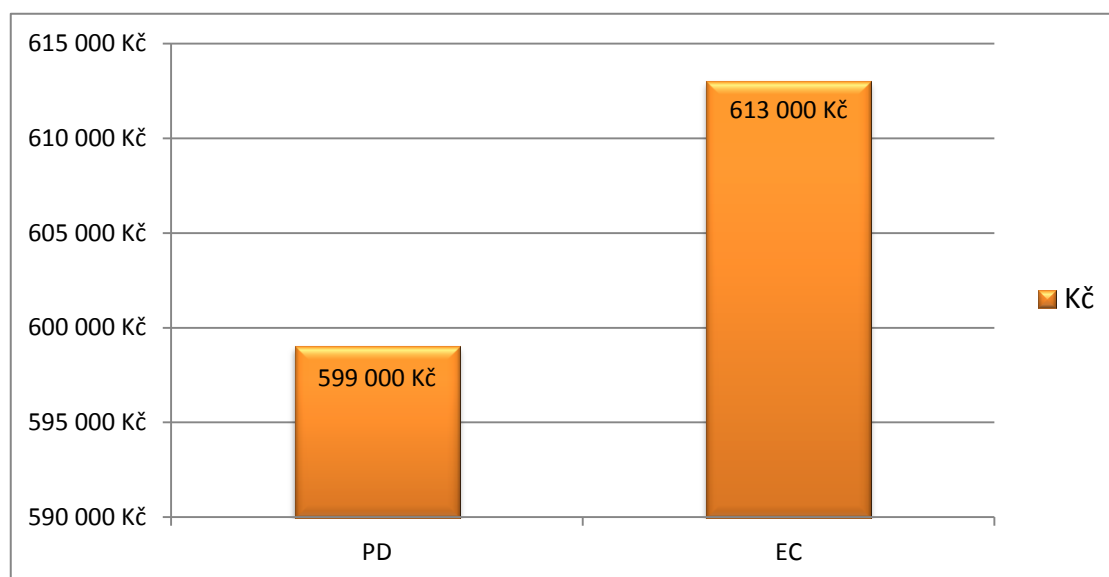
I kvalifikovanost trenérů ovlivňuje práci s dětmi, uspořádání tréninku i jeho náplň. Tato kvalifikovanost se dá získat dvěma způsoby: vystudováním taneční konzervatoře, což s sebou přináší praktické zkušenosti a výuku nepostradatelných základů baletu a taneční průpravy, kterou by měl projít každý tanečník, nebo absolvování čtyřměsíčního kurzu pořádaného taneční organizací CDO, který zahrnuje jak teoretickou výuku, tak praktickou výuku tanců z jednotlivých departmentů. Tento kurz je ukončen závěrečným testem a závěrečnou praktickou zkouškou, absolvent získá licenci Lektor tanečních disciplín CDO, na který může navázat kurzem Trenéra tanečních disciplín CDO.

V Enliven Centre působí 5 trenérů, přičemž všichni trenéři mají určitý druh kvalifikace, tři taneční konzervatoř a dva licenci CDO. V TS Paul-Dance je podíl kvalifikovaných trenérů pouze 33%, všichni z těchto trenérů získali licenci CDO.

## 6.5 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Příjmovou položku ve výkazu zisku a ztráty tvoří u tanečních skupin položka na řádku č. 05 – Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, přičemž tato částka se týká především služeb. Jedná se tedy o úhrnný peněžní příjem za časové období jednoho roku, které si taneční skupina vydělá vystoupeními a kurzy.

Graf č. 6. 5. – Výše tržeb



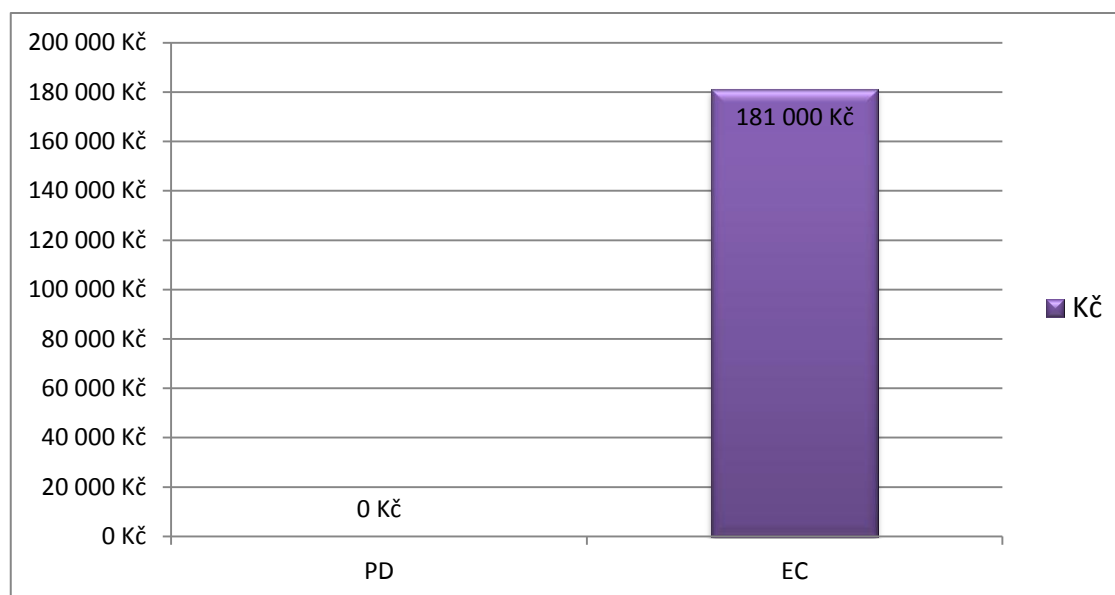
Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Rozdíl mezi získanými částkami u TS Paul-Dance a Eliven Centre je pouze 14 tisíc, složení zdrojů těchto částek je ovšem rozdílné. TS Paul-Dance získává finance především z vystoupení a pořádaných akcí, méně od členů a kurzovní výuky. Částka Enliven Centre je složena především z kurzovní výuky a příjmů ze školního, příjmy z vystoupení tvoří jen malou část, neboť na většině akcí tanečníci vystupují zdarma.

## 6.6 Osobní náklady

Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, odměn a nákladů na zákonné sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tato částka tvoří výdajovou položku taneční skupiny v případě, že svoje trenéry nemá jako dobrovolníky, ale jako zaměstnance.

Graf č. 6. 6. – Osobní náklady



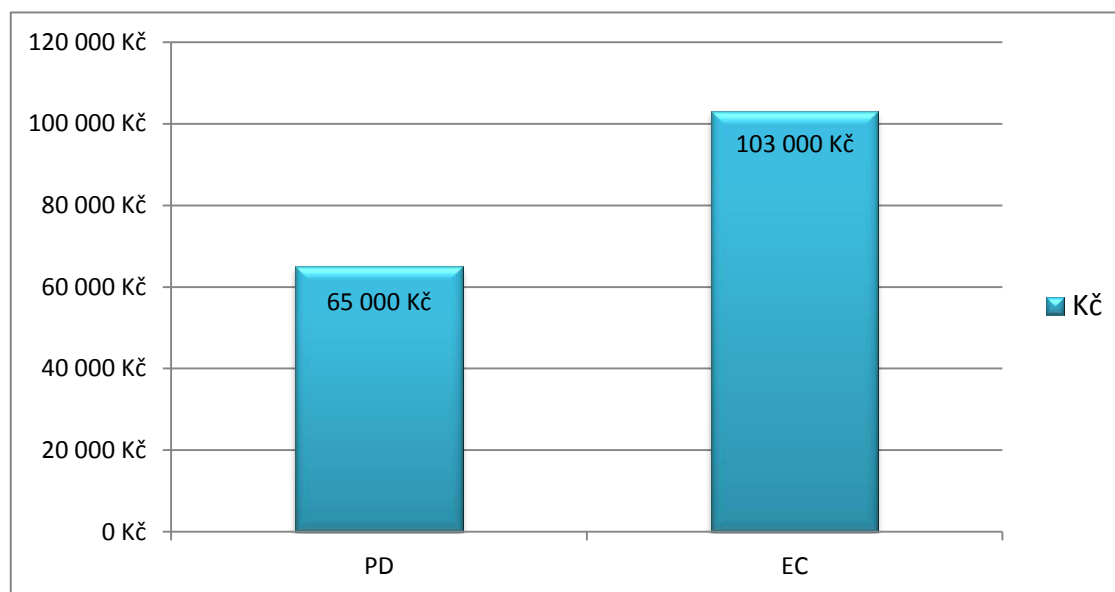
Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Každá z porovnávaných skupin zastává jeden z uvedených přístupů k trenérům: trenéři TS Paul-Dance působí jako dobrovolníci a nepřipadá jim žádný pravidelný příjem. Jejich odměnou jsou výhody v podobě neplacení členských a provozních příspěvků, bezplatné získání klubového oblečení a další, trenéři Enliven centre jsou jeho zaměstnanci, tudíž platí EC vedle mzdových nákladů i zákonné sociální pojištění v celkové výši 181 000,- Kč ročně.

## 6.7 Poplatky za energii a pronájem

S využívám tréninkových prostor, pokud nejsou ve vlastnictví taneční skupiny, je spojena i úhrada pronájmu a energií. Výše částky těchto poplatků se odvíjí jak od polohy prostor, tak jejich časového využití.

Graf č. 6. 7. – Poplatky za energii a pronájem



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

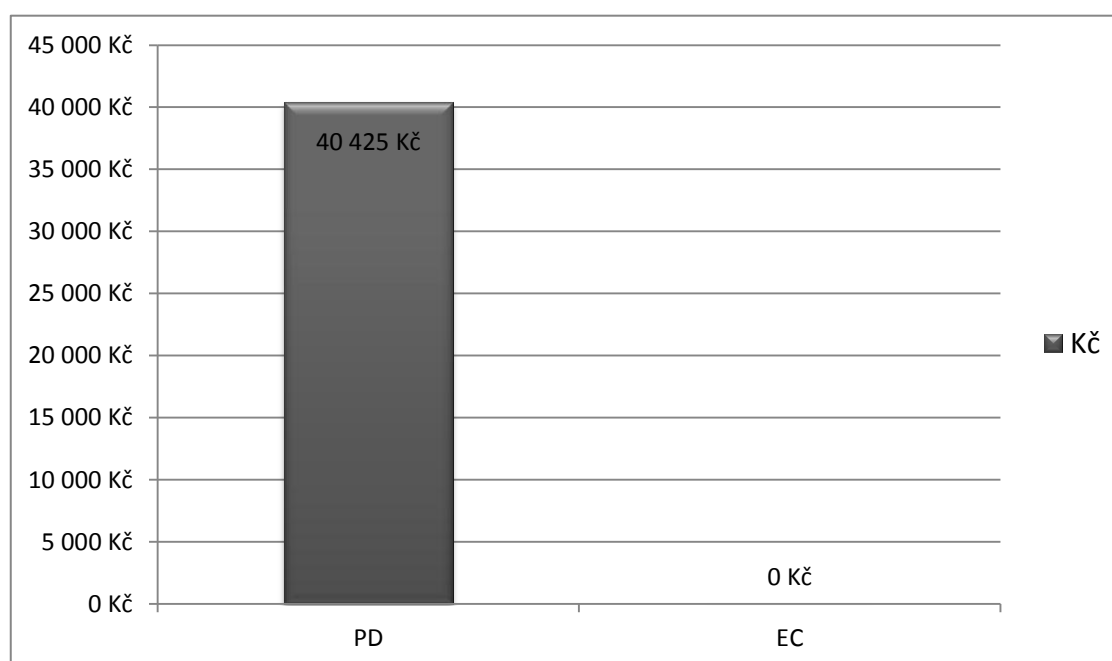
Tréninkový prostor TS Paul-Dance nacházející se ve Společenském domě Jilm v Jilemnici a je využívám v průměru 28 hodin týdně v průběhu celého školního roku. V době letních prázdnin TS pořádá taneční soustředění, které probíhají na jiných místech a placeny jsou zvlášť. Celková částka za energii a pronájem SD Jilm činí 65 000,- Kč.

Enliven Centre využívá dva tréninkové prostory, jeden se nachází v Doksech, kde má vedoucí sdružení uzpůsobenou tělocvičnu ve svém domě, a proto si za tento prostor neúčtuje pronájem, ale pouze výdaje na energie. Druhý tréninkový prostor se nachází v České Lípě, kde je EC v pronájmu a využívá ho průměrně 20 hodin týdně. Oproti TS Paul-Dance jsou určeny tyto prostory pouze EC, nikdo jiný je nevyužívá. Za oba tyto prostory platí ročně EC 103 000,- Kč.

## 6.8 Poplatky národní a mezinárodní organizaci

Aby se členové jednotlivých tanečních skupin mohli účastnit soutěží CDO a v případě nominace i mezinárodních soutěží pořádaných IDO, musí mít zaplacené členské příspěvky. Členské příspěvky národní organizaci CDO činí 300,- Kč ročně na tanečníka, poplatky mezinárodní organizaci 15 € ročně na tanečníka.

Graf č. 6. 8. – Poplatky národní a mezinárodní organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

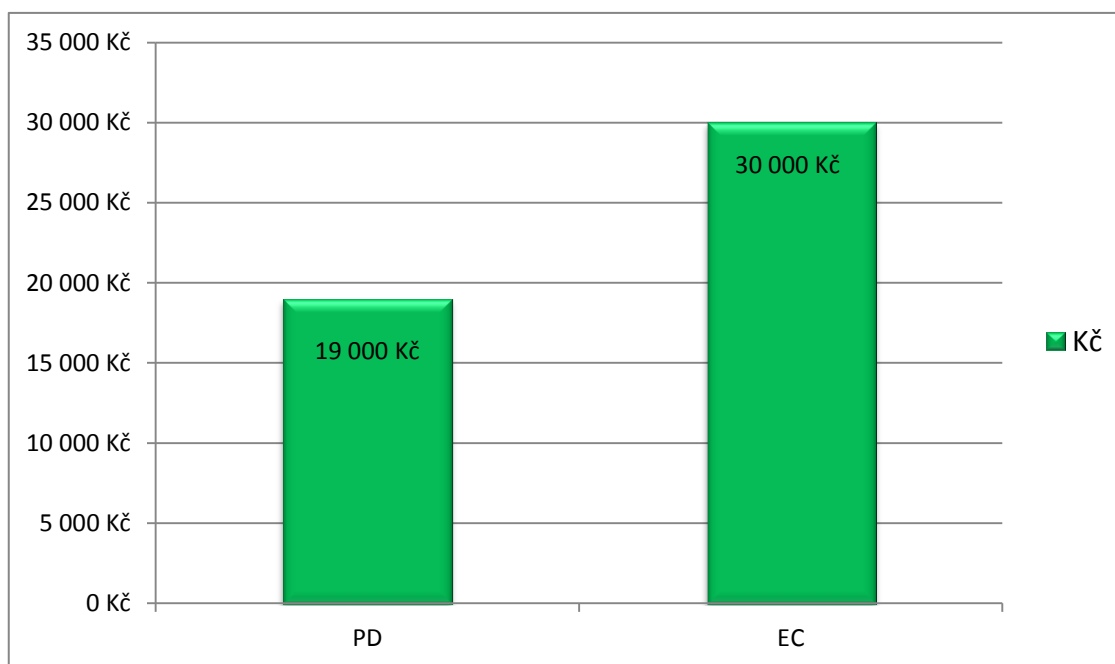
TS Paul-Dance roku 2011 zaplatila národní a mezinárodní organizaci 40 425,- Kč. Tuto částku zaplatila z vybraných příspěvků od členů, které jsou vybírány vždy na začátku každého školního roku, doplněných financemi od sponzorů a výtěžky z vystoupení.

Enliven Centre tyto poplatky neplatí z vlastního rozpočtu, a proto jsou vyčísleny na 0,- Kč. Tyto poplatky jsou hrazeny během roku rodiči reprezentujících tanečníků, proto sdružení přesnou částku neuvádí.

## 6.9 Sponzorství

Sponzorské příspěvky tvoří podstatnou část příjmů tanečních skupin a často na nich závisí i jejich samotné fungování. Proto je třeba umět sponzory oslovit a nabídnout jim adekvátní protislužbu. V tomto případě se může jednat o uvedení sponzora na internetových stránkách TS, na reprezentačním klubovém oblečení, na akcích pořádaných TS a podobně.

Graf č. 6. 9. – Příjmy ze sponzoringu



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Enliven Centre získalo od sponzorů ve sledovaném období o 11 000,- Kč více než TS Paul-Dance. Vedle podpory obou měst, ve kterých EC působí, má podporu i od Libereckého kraje. Dále je Enliven Centre finančně podporováno Severočeskou vodárenskou společností a.s., při pořádání letních tanečních soustředění v Chorvatsku spolupracuje s CK Trading spol. s r. o., Mirobus, s.r.o. zajišťuje EC dopravu na soutěže, fotografickou činností sdružení zabezpečuje Mgr. Jana Dašková a oblast účetnictví a daňové evidence zajišťuje pro sdružení společnost ACONTIS, s.r.o. Roku 2011 navíc činnost taneční školy finančně podpořila JAFRA, spol. s r.o. - paní Jana Poliaková.

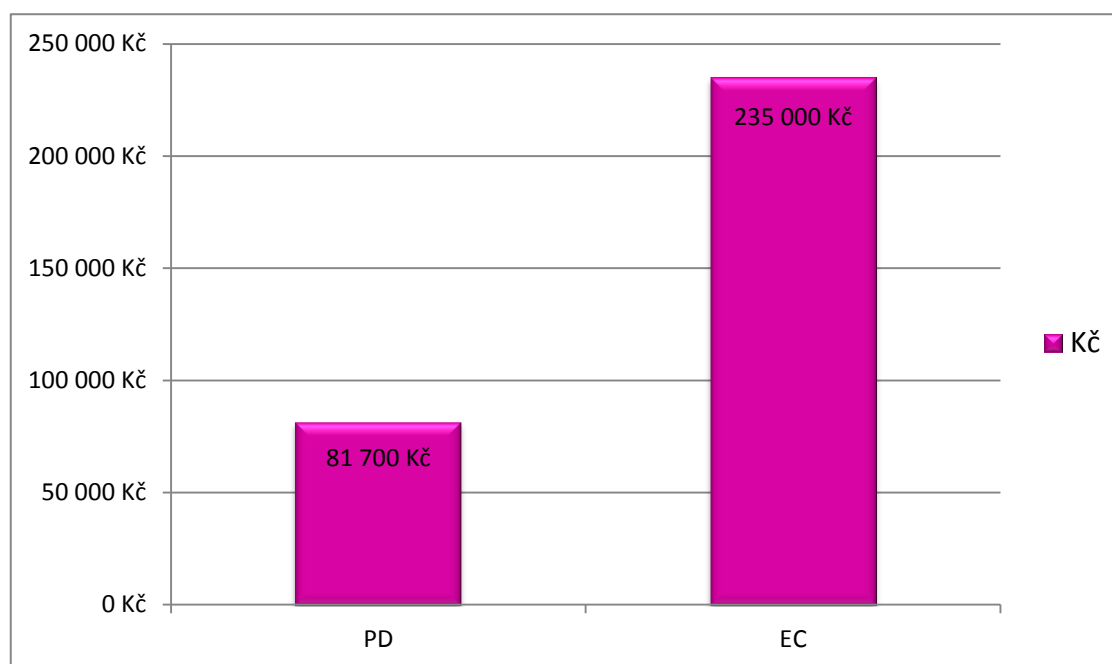
TS Paul-Dance je podporována hlavně menšími subjekty z řad místních firem, jedná se například o finanční podporu od stavební a kamenické firmy KAMPA – František

Marynka , firmy Hydroma – Jiří Machek nebo Řeznictví U Martinů - S&M Soukupovi.  
Fotografie zajišťuje pro TS Petr Mendřický.

## 6.10 Dotace a granty

Dotace a granty představují sumu finančních prostředků, které jsou každoročně uvolňovány ze státního rozpočtu i místních rozpočtů. V případě účelových dotací je třeba pro získání těchto prostředků podat žádost s návrhem konkrétního projektu, na který budou finance použity. Vytvoření takového projektu je náročné jak časově, tak koncepčně, v některých případech se vyplatí použít i pomoc odborníka. Dotační programy jsou vyhlašovány během roku, a proto je třeba tyto výzvy stále sledovat.

Graf č. 6. 10. – Příjmy z dotací a grantů



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

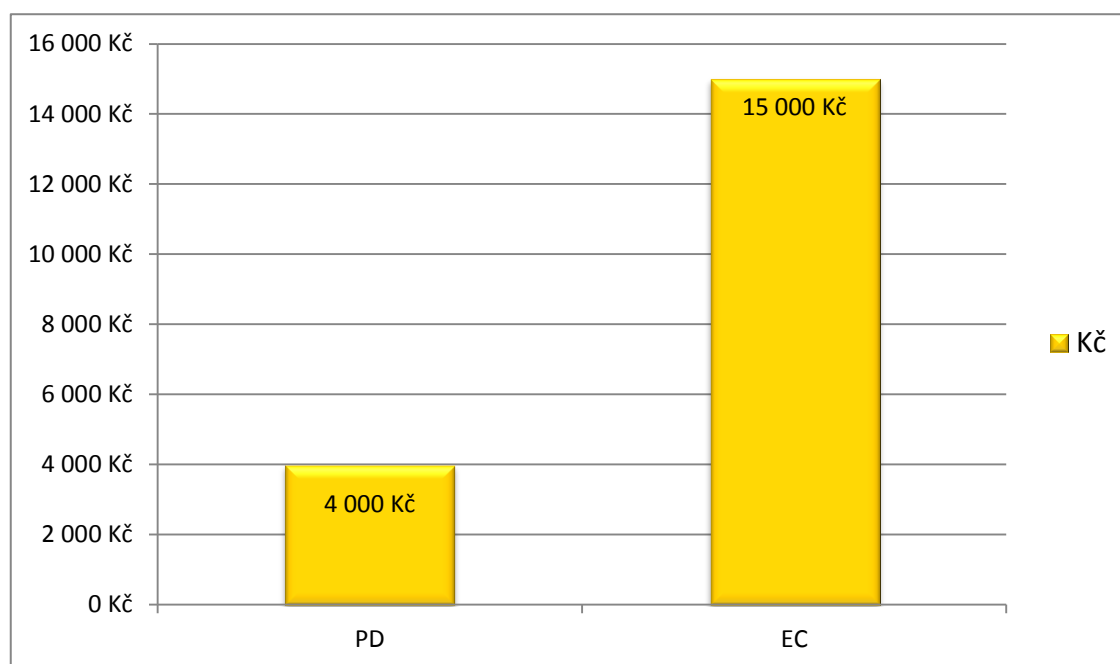
Enliven Centre získalo z dotačních programů a grantů celkem 235 000,- Kč, konkrétně 170 000,- z dotací a 65 000,- z grantů, a to jak od města Česká Lípa, tak od města Doksy, část financí získalo i z Libereckého kraje. Tyto finance sloužily především na dopravu na soutěže CDO, které se konají v různých městech po celé ČR.

TS Paul-Dance nezískala žádnou podporu od kraje, za to získala finance od MŠMT, které použila na pořízení technického vybavení. Dotace byla podmíněna i spolufinancováním, které TS dodržela.

## 6.11 Propagace

Zviditelnění taneční skupiny prostřednictvím propagace jí může přinést hned několik pozitiv: příliv nových členů a s nimi příliv příspěvků do skupiny, zájem sponzorů nebo zájemců o vystoupení a společně s nimi další finanční prostředky. Výdaje na propagaci musí však korespondovat s následnými příjmy, jinak se tato investice nevyplatí a taneční skupina prodělává.

Graf č. 6. 11. – Výdaje na propagaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

TS Paul-Dance investuje do svojí propagace minimum finančních prostředků, jedná se především o provoz internetových stránek. V roce 2011 také skupina pořídila roll-up (Příloha č. 4), který využívá na akcích, které sama pořádá. Důležité zprávy, především ohledně úspěchu TS Paul-Dance, se objevují v jilemnickém zpravodaji.

Enliven Centre se o svojí propagaci stará více, a to v podobě jak vlastních internetových stránek, tak zprávami v místních tiskovinách, e-novinkách v Dokském zpravodaji,

má vytvořen svůj roll-up a informuje případné zájemce o tanec prostřednictvím letáků. EC pořádá i oficiální náborové akce členů.

Tab. č. 6. 2. – Kritéria komparace tanečních skupin

	TS Paul-Dance Jilemnice	Enliven Centre
Rok založení	1997	2005
Počet členů	123	90
Počet trenérů	9	5
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	599 000,-	613 000,-
Osobní náklady	0,-	181 000,-
Poplatky za energii a pronájem	65 000,-	103 000,-
Poplatky národní a mezinárodní organizaci	40 425,-	0,-
Příjmy ze sponzoringu	19 000,-	30 000,-
Příjmy z dotací a grantů	81 700,-	235 000,-
Výdaje na propagaci	4 000,-	15 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Veškeré údaje použité v této analýze byly získány z dokumentů tanečních skupin, případně od jejich vedoucích, kteří souhlasili s použitím dat v této práci.

Starší taneční skupinou je dle roku založení TS Paul-Dance Jilemnice, působící v tanečním oboru již 16 let. Za tuto dobu si ve městě Jilemnice vytvořila stabilní místo a dobré jméno. Pokud se podíváme do historie hlouběji, její kořeny sahají už do roku



1984, tehdy však působila ještě pod jiným názvem a v jiné lokalitě, tudíž se zde řídíme rokem 1997.

Větší taneční skupinou podle počtu tanečníků je TS Paul-Dance Jilemnice, která sdružuje 123 tanečníků z Jilemnice a blízkého okolí. Vzhledem k tomuto počtu tanečníků musí skupina zajistit i adekvátní počet trenérů, v tomto případě 9, čímž také převyšuje Enliven Centre.

Enliven Centre vybírá od členů vyšší roční provozní příspěvky, a to průměrně ve výši 4 300,- Kč, tedy o 2 300,- Kč více než TS Paul-Dance.

Vyšších tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb dosahuje Enliven Centre, které se vedle tréninků soutěžních kategorií zaměřuje i na kurzy a víkendové pobyty, z nichž mu plyne příjem 613 000,- Kč.

Vyšší osobní náklady má Enliven Centre, který za své trenéry jako zaměstnance ročně vydá 181 000,- Kč, trenéři v TS Paul-Dance pracují jako dobrovolníci, proto zde má skupina nulové osobní náklady.

Vyšší poplatky za energii a pronájem platí vzhledem k dvěma pracovištím Enliven Centre, který za tyto poplatky ročně zaplatí 103 000,- Kč.

Poplatky národní a mezinárodní organizaci se odvíjejí od počtu reprezentujících tanečníků. TS Paul-Dance hradí poplatky organizacím z vlastního rozpočtu v celkové výši 40 425,- Kč a vzhledem ke způsobu úhrady Enliven Centre platí více.

Vyšší příjmy od sponzorů i dotací a grantů má Enliven Centre, což může být způsobeno i jeho výhodnější polohou a vyššími výdaji za propagaci.

## 7 SWOT ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH TANEČNÍCH SKUPIN

Poznatky a informace získané z interní analýzy, PEST analýzy a komparativní analýzy jsou shrnuty v následujících SWOT analýzách, zvláště pro TS Paul-Dance a Enliven Centre.

Tab. č. 7. 1. – SWOT analýza TS Paul-Dance

<b>Silné stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• široký záběr činnosti</li><li>• zapojení členů do rozhodovacích procesů</li><li>• schopný management</li><li>• zkušenosti s čerpáním dotací</li><li>• soudržný kolektiv</li><li>• vysoký počet dobrovolníků</li><li>• zkušenost a tradice</li></ul>	<b>Slabé stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nízké členské příspěvky</li><li>• nízká profesionalizace</li><li>• absence taneční průpravy</li><li>• absence vlastních tréninkových prostor</li><li>• nedostatečná propagace</li></ul>
<b>Příležitosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• možnost dalšího rozvoje vyučovaných tanečních disciplín</li><li>• podpora ze strany města</li><li>• působení v příhraničním regionu</li><li>• popularita tance</li><li>• dosahované výsledky</li></ul>	<b>Hrozby:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• přetrvávající finanční krize</li><li>• klesající počet sponzorů</li><li>• možné škrtky ve veřejných výdajích</li><li>• nestabilita zastřešující organizace</li><li>• odliv zkušených tanečníků</li><li>• ztráta dobrovolných trenérských kapacit</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Tak jako každý klub, i taneční skupina Paul-Dance Jilemnice by měla stavět na svých silných stránkách. V tomto případě je to široký záběr činnosti, zkušenosti a léty

vybudovaná tradice skupiny, čímž může konkurovat ostatním volnočasovým aktivitám ve městě a blízkém okolí. Co se týče vnitřního prostředí skupiny, ve vedení stojí skupina schopných lidí zajišťující celkový chod skupiny, žádosti o dotace a další aktivity, do kterých zapojuje i ostatní členy skupiny. Další výhodou pro taneční skupinu představuje vysoký počet dobrovolníků, kteří za svoji práci nepobírají žádnou stálou finanční odměnu, což skupině ročně ušetří několik desítek tisíc.

Přestože práce dobrovolníků přináší finanční úsporu, jejich nízký stupeň kvalifikace může ovlivnit kvalitu tréninků a následnou nespojenost členů, která může vyústit až v odchod člena ze skupiny. I když se skupina snaží o nabídku široké škály tanců, kterou zajišťuje dostatek trenérů, přesto zde chybí někdo, kdo by trénoval úplné základy tance, tzv. taneční průpravu. Další slabinou je absence vlastních tréninkových prostor, kde by skupina byla na pronajímateli naprosto nezávislá. Výběr nízkých členských příspěvků je samozřejmě určitým lákadlem pro nové zájemce, avšak jejich zvýšení by skupině rozhodně finančně prospělo. Jednou z posledních slabých stránek taneční skupiny je nedostatečná propagace, na kterou ze svého rozpočtu vydávají i minimum prostředků. Zvýšení povědomí o skupině by mohlo přitáhnout nové členy.

V příležitostech je podstatné zdůraznit podporu města, která přináší nejen finanční pomoc, ale i příležitosti v oblasti zviditelnění skupiny při akcích pořádaných městem. Vzhledem k poloze města Jilemnice v příhraniční oblasti vyvstává možnost spolupráce s ostatními organizacemi v Euroregionu Nisa, na kterou v hojné míře přispívá EU. Další příležitostí je vzrůstající popularita tance, kterou je možné doplnit dalším rozvojem vyučovaných tanečních disciplín, kde navíc i samotné soutěžní výsledky mohou aktivně působit na okolí.

Z rozhovoru s vedoucí skupiny i pozorováním tanečního prostředí z plošného hlediska se ukázala jako největší hrozba přetrvávající finanční krize. Ta má za následek úbytek sponzorů, škrty ve veřejných rozpočtech a v neposlední řadě se může jednat i o úbytek členů. Se stárnutím tanečníků přichází i hrozba jejich odchodu za vzděláním či prací, a protože je většina zkušených tanečníků i trenéry, v jedné osobě odchází jak tanečník, tak trenér. V současné době vyvstává hrozba úpadku zastřešující organizace CDO, která se dostala do finančních potíží, které se ovšem zatím tanečních skupin nijak nedotýkají a veškerá činnost organizace probíhá jako doposud.

Tab. č. 7. 2. – SWOT analýza Enliven Centre

### Silné stránky:

- kvalifikovaní trenéři
- tréninkové prostory ve dvou lokalitách
- organizace kurzů cvičení pro veřejnost
- soudržný kolektiv
- spolupráce s místní samosprávou
- vhodná poloha
- populární aktivity pro ženy
- schopný management
- podpora zdravého životního stylu

### Slabé stránky:

- absence vlastních tréninkových prostor v ČL
- webové stránky
- nenaplnění kategorií
- absence kategorie 15+
- slučování tanečníků z obou tréninkových míst
- neucelená nabídka tanečních vystoupení

### Příležitosti

- získání sponzorů a dárců
- nabídka tanečních vystoupení
- náborové aktivity v místních školách
- možnost dalšího rozvoje vyučovaných tanečních disciplín
- popularita tance
- dosahované výsledky
- povědomí o zdravém životním stylu
- doplnění počtu členů v soutěních kategoriích v obou místech působení

### Hrozby

- přetrvávající finanční krize
- nestabilita zastřešující organizace
- konkurence ostatních tanečních klubů v ČL
- nedostatek trenérů při zvýšení počtu členů
- možné škrty ve veřejných výdajích
- nedostatek času
- nedostatek dobrovolníků
- nízký počet sponzorů

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Velkou výhodou Enliven Centre je oproti TS Paul-Dance kvalifikovanost všech trenérů, díky nim a schopnému managementu může sdružení vedle tanečních kurzů pořádat

i pravidelné kurzy cvičení pro veřejnost a populární aktivity pro ženy v podobě víkendových pobytů. Enliven Centre tedy není pouze taneční skupinou, ale snaží se také o podporu zdravého životního stylu. Další silnou stránkou je samotná poloha skupiny a s tím možnost provozovat svoje kurzy hned ve dvou lokalitách - v České Lípě a v Doksech. Obě tato města se sdružením spolupracují, což přináší výhody oběma stranám.

Největším problémem skupiny je nenaplnění jednotlivých kategorií, které pro soutěžní choreografie řeší slučováním tanečnicků z obou tréninkových míst, což je náročné po dopravní a časové stránce, nejvíce však po stránce choreografické, protože choreograf trénuje stejné vazby na dvou místech, které musí následně zkompletovat do výsledné podoby na tzv. secvičných tréninkách. I když tréninkový prostor v Doksech je ve vlastnictví vedoucí sdružení, druhý tréninkový prostor, který je více využíván, má sdružení v pronájmu, čímž se stává na pronajímateli závislé. Další slabinou Enliven Centre jsou jejich webové stránky, které působí jednoduše a postrádají nějaký moderní prvek. Dále na těchto stránkách postrádám možnost prohlédnout si nabídku tanečních vystoupení.

Příležitostí Enliven Centre je využití jeho výhodné polohy ve větším městě, pomocí náborových aktivit oslovit žáky v místních školách a tím doplnit počty tanečnicků v soutěžních kategoriích. Další zájemce může přilákat i popularita tance, nabídka nových tanečních technik a povědomí o zdravém životním stylu. Vytvoření nabídkového listu vystoupení a zmodernizování webových stránek může přilákat nové zájemce o vystoupení, sponzory i dárce.

Finanční krize zasáhla většinu tanečních skupin nezávisle na tom, v jak velkém městě působí. Nedostatek financí ve veřejném sektoru způsobuje škrty v rozpočtech, z kterých sdružením plynou peníze v podobě dotací, a nedostatek financí v místních firmách může způsobit úbytek sponzorů. Při současném počtu pěti trenérů hrozí skupině při razantním zvýšení členské základny nedostatek trenérů i dobrovolníků. Protože je Enliven Centre také součástí CDO, i jeho se dotýká její současná nestabilita.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z informací získaných z analýz provedených v praktické části mé diplomové práce a vytvořené SWOT analýzy jsem zpracovala návrhy a doporučení, které by mohly zefektivnit práci ve zkoumaných tanečních skupinách.

### 1) TS Paul-Dance Jilemnice

#### ✓ **zvýšit provozní příspěvky**

TS Paul-Dance patří v Jilemnici k volnočasovým aktivitám s nejnižšími ročními provozními příspěvky. Protože je o členství ve skupině velký zájem, doporučila bych zvednutí těchto příspěvků do výše 2 500,- Kč, v následujících letech klidně o více. Získáním těchto financí by se dalo uvažovat o zavedení finanční odměny pro trenéry.

#### ✓ **zvýšit kvalifikovanost trenérů**

Pouze třetina trenérů získala trenérskou kvalifikaci, která je podle mého názoru pro práci s dětmi a mládeží velmi důležitá. CDO každý rok nabízí trenérské kurzy, proto bych vedení TS doporučila současné trenéry přihlásit na tento kurz a případně jim kurzovné částečně spolufinancovat.

#### ✓ **zvážit zavedení kurzů pro veřejnost**

Kurzy pro veřejnost představují pro taneční skupinu další finance, kterými může skupina podle svého uvážení dále nakládat. Zavedení kurzů by bylo možné pouze v případě nevytíženého trenéra nebo zaměstnáním zvoleného trenéra na částečný úvazek.

#### ✓ **oslovit více sponzorů**

Možnosti TS ve městě o velikosti Jilemnice nejsou ohledně oslovování sponzorů nijak příznivé. Nachází se zde spousta menších podnikatelů, kteří sice nepřispějí vysokou sumou, ale i při nižší podpoře a větším počtu sponzorů může být tato finanční podpora zajímavá.

✓ **zvýšit distribuci nabídky tanečních vystoupení**

TS Paul-Dance má na svých webových stránkách vytvořenou nabídku tanečních vystoupení, stálo by však za zvážení vytvořit tuto nabídku i v takové podobě, která by se dala rozesílat organizacím pořadajícím v Jilemnici a okolí nejrůznější akce, do kterých by bylo taneční vystoupení vhodné zakomponovat.

✓ **zvýšit investice do propagace**

Skupina vynakládá na svoji propagaci minimum financí, které jí díky tradici a dobrému jménu v Jilemnici a okolí vystačují. Zvýšením investic do propagace by se však mohla její známost rozšířit i do vzdálenějších míst.

✓ **zajistit trenéra taneční přípravy a na tuto přípravu vymezit speciální tréninky**

Každý tanečník by měl svoje působení v tanečním oboru zahájit pohybovou přípravou, ve které se naučí správnému držení těla, chůzi, baletním pozicím, skokům, otočkám a dalším základním prvkům. Až po této přípravě by se měl začít věnovat náročnějším tanečním technikám. Tato oblast taneční přípravy v TS chybí, žádný z trenérů na tento druh tréninků nemá kvalifikaci ani se mu blíže nevěnuje. Doporučuji tedy zajistit trenéra, který by se věnoval taneční přípravě tanečníků již od dětské věkové kategorie.

✓ **zavést odměny trenérům nebo zaměstnat na částečný úvazek trenéra-profesionála**

Trenéři zde působí jako dobrovolníci, kteří jsou za svoji práci odměňováni pouze určitými výhodami, nikoli pravidelným finančním příjmem. Pro zvýšení motivace trenérů bych doporučila zavést alespoň minimální částku, například na dohodu o provedení práce, případně zaměstnat jednoho trenéra na částečný úvazek, který by zvládl trénovat i více kategorií.

✓ **nabídnout taneční kroužek místním základním školám v jejich prostorách**

Nabídka zájmových kroužků na místních základních školách je pestrá a žáci o ni mají velký zájem. Nabídka tanečního kroužku zde však chybí, proto bych se pokusila nabídnout ředitelům těchto škol zajištění této aktivity taneční skupinou Paul-Dance.

- ✓ **zajistit na webových stránkách města Jilemnice odkaz na webové stránky taneční skupiny**

Protože TS spolupracuje s městem Jilemnice a na svých webových stránkách mají město uvedeno ve svých sponzorech, mohl by se i na stránkách města objevit odkaz na TS Paul-Dance.

## 2) Enliven Centre

- ✓ **vytvořit nabídku tanečních vystoupení**

Pro zvýšení příjmů z vlastní činnosti v podobě vystupování na plesech a akcích doporučuji sdružení vytvořit ucelenou nabídku tanečních vystoupení, která by byla zveřejněna na jejich webových stránkách a rozesílaná možným zájemcům o tato vystoupení.

- ✓ **zmodernizovat webové stránky**

Podle webových stránek si může spousta nových uchazečů, kteří si Enliven Centre najdou na internetu, utvořit první dojem, i když samotné kurzy zatím nenavštívili. Tyto stránky nejsou špatně postavené, jen bych je trochu více oživila barvami a fotkami.

- ✓ **na webových stránkách rozdělit záložky pro tanečníky a pro návštěvníky kurzů**

Protože se skupina zaměřuje jak na tanec, tak i na kurzy cvičení, jejichž návštěvníci se ve většině případů nepřekrývají, rozdělila bych pro větší přehlednost na webových stránkách záložky zvlášť pro taneční kategorie a zvlášť pro pořádané kurzy.

- ✓ **náborovými aktivitami doplnit členy v jednotlivých kategoriích**

Sdružení se i po několika letech svého působení v tanečním oboru potýká s nedostatkem tanečníků v jednotlivých kategoriích, proto doporučuji více se zaměřit na náborové aktivity, oslovit například místní školy, kde může na nástěnkách sdružení zveřejnit svoji nabídku.



✓ **oslovit více sponzorů**

Působení ve městě o velikosti České Lípy přináší více možností při oslovování sponzorů. Nachází se tu jak velké firmy, tak menší podnikatelé, kteří by mohli větší či menší částkou přispět do rozpočtu sdružení.

✓ **oslovit více dobrovolníků, případně trenérů**

Pokud by Enliven Centre skutečně navýšil počet členů, je nutné počítat také se zvýšením počtu trenérů, a proto by měla skupina do budoucna oslovit více dobrovolníků nebo trenérů.

✓ **zvýšit počet nabízených tanečních technik**

Tři trenéři působící ve sdružení mají vystudovanou konzervatoř, proto bych se nebála do vyučovaných technik zahrnout i výuku moderního tance a založení třeba i nové kategorie.

✓ **distribuovat nabídku kurzů pro ženy v místních kosmetických a kadeřnických salónech**

V současné době je velmi moderní zdravý životní styl a pohyb, hlavně tedy u žen. Enliven Centre nabízí speciálně pro ně víkendové pobyty naplněné tancem, cvičením a pohybem obecně, proto bych rozšířila distribuci těchto pobytů v kosmetických a kadeřnických salónech, kterých se v České Lípě najde několik.

✓ **zajistit na webových stránkách města Doksy odkaz na webové stránky taneční skupiny s upozorněním na provozovnu v Doksech**

Sdružení spolupracuje s městem Doksy a na svých webových stránkách mají město uvedeno ve svých sponzorech. Jako protislužba by se i na stránkách města mohl objevit odkaz na Enliven Centre a jeho provozovnu v Doksech.

## 9 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu prostředí dvou tanečních skupin působících v CDO v departmentu Special. Na základě zjištěných skutečností, jejich komparace a vytvoření SWOT analýzy jsem navrhla určitá doporučení, kterými by se skupiny měly ve svém budoucím působení řídit. V úvodu jsem si stanovila také dílčí cíle, jejichž rozpracování dopomohlo k naplnění cíle hlavního.

Ačkoli je většina tanečních skupin neziskového charakteru, operují na stejném principu jako ziskové organizace, a proto mohou zvýšit svoji efektivitu prostřednictvím schopného managementu, který taneční skupinu nejen založí, ale stará se i o její následné strategické plánování. Absence finančních prostředků, které by mohly pokrýt fundamentální potřeby skupiny, je kompenzována provozními příspěvky od členů, které zajišťují stabilní příjem. Ten je následně doplňován přídatnými zdroji získanými z vlastní činnosti, od municipality, sponzorů a dárců.

Česká taneční organizace (CDO) je největší taneční organizací v ČR působící nejen na domácí, ale zahraniční taneční scéně. Významných úspěchů dosahují jak tanečníci, tak i funkcionáři, kteří svými podněty pozitivně ovlivňují aktuální dění v IDO. CDO zastřešuje taneční skupiny, které se následně dělí do tří departmentů – Street, Art a Special. Poslední zmíněný department současně posloužil jako odrazový můstek této práce.

Taneční skupina Paul-Dance Jilemnice je občanské sdružení působící v menším městě položeném v podhůří Krkonoš. Podmínky pro extrémní rozvoj zde nejsou ideální, přesto si zde skupina vybuodovala svým několikaletým působením svoji tradici. Největší slabinou skupiny jsou nízké provozní příspěvky, které by díky členské základně přesahující hranici sta tanečníků, mohly dosahovat příznivějších částek, které by se mohly investovat například do kvalifikace či odměn trenérům. I přes tyto nedostatky taneční skupina Paul-Dance funguje stabilně a členy, okolím i konkurenčními skupinami je hodnocena velmi pozitivně.

Enliven Centre je také občanských sdružením, které působí v České Lípě a Doksech. Tyto dvě obce mají z geografického hlediska mnohem lepší polohu než Jilemnice, což přináší i mnohem více možností. Přesto není tento potenciál náležitě využit, proto

bych skupině doporučila především zacílit svoje následné počínání na získání nových členů a vytvoření ucelené nabídky tanečních vystoupení, která by zužitkovala nacvičená soutěžní vystoupení. Myšlenku propojení tance, cvičení a zdravého životního stylu shledávám velmi dobrým tahem, který by v chování a smýšlení dnešní moderní společnosti při správné propagaci mohl uspět.

Po zpracování všech analýz a kompletním poznání dvou zmíněných tanečních skupin vidím fungování těchto subjektů tanečního oboru v České republice jako stabilní prostředí, z kterého může vzejít nejen spousta skvělých tanečníků, ale i manažerů. Doufám, že moje práce a doporučení přinesou tanečním skupinám inspiraci, užitek i pokrok v jejich budoucím fungování.

## Seznam použitých zdrojů

1. BAČUVČÍK, R. *Marketing v neziskových organizacích*. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. BALAŠ, R. *Tance 20. století*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2003. 87 s. ISBN 80-85783-40-1.
3. CARNALL, C.A. *Managing change in organizations*. Hertfordshire, UK: Prentice Hall International, 1990. 222 s. ISBN 0-13-551862-8.
4. COOPER, S. *Staging dance*. New York: Theatre Arts Books/Routledge, 1998. 136 s. ISBN 08-783-0081-3.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Vyd. 1. Praha: ICN - Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 2001. 24 s. ISBN 80-86423-05-0.
7. DOBŘICKÝ, J. *Hodnotový management a marketing malých a středních firem. II., Management malých a středních firem*. Vyd. 1. Brno: Sting, 2006. 126 s. ISBN 80-86342-58-1.
8. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN: 80-7169-422-3.
9. EDGER, L. *Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2005. 72 s. ISBN: 80-7044-669-2.
10. FISHKIN, R. *Dance: A Practical Guide to Pursuing the Art*. MN: Compass Point Books, 2010. 48 s. ISBN 978-0756543631.
11. GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
12. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
13. HOYE, R. et al. *Sport management: principles and applications*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009. 318 s. ISBN 978-075-0687-553.
14. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

15. JANEČEK, V., et al. *Ozvěny tance*. Praha : Akademie múzických umění v Praze, hudební fakulta, 1998. 102 s. ISBN 80-85883-40-6.
16. JEBAVÁ, J. *Kapitoly z dějin tance*. Praha: Karolinum, 1998. 148 s. ISBN 80-7184-620-1.
17. KAŽMIERSKI, Tomáš a PELCL, Petr. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum, 2003. 57 s. ISBN 80-902368-9-8.
18. KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
19. KOVÁŘ, D., PETRUSOVÁ, G. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Vyd. 1. Praha: Olympia, 2011. 48 s. ISBN 978-80-7376-315-2.
20. MACHOVÁ, V. *Komparativní analýza tanečních organizací v České republice*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Fakulta tělesné výchovy a sportu UK. Vedoucí práce Mgr. Josef Voráček.
21. MARKOVIČOVÁ, O. *Dejiny tanca a baletu*. 2. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľství, 1985. 96 s.
22. NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
23. ODSTRČIL, P. *Sportovní tanec*. Praha: Grada Publishing, 2004. 116 s. ISBN 80-247-0632-6.
24. PAYNE, H. *Kreativní pohyb a tanec ve výchově, sociální práci a klinické praxi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011. 239 s. ISBN 978-80-7367-887-6.
25. PŘIBILOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
26. RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomoc: ANAG, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
27. SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.
28. Soutěžní a technická pravidla Special. Dostupné z:  
[http://www.czechdance.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=142&Itemid=213](http://www.czechdance.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=142&Itemid=213).

29. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
30. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
31. ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 4. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-7435-012-2.
32. TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu*. Praha: Olympia, 2001. 264 S. Str. 85. ISBN 80-7033-223-9.
33. URBAN, J. *Tvora a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management press, 2004. 164 s. ISBN 80-7261-105-4.
34. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
35. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
36. VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.
37. WATT, D.C. *Sports Management and Administration*. New York: Routledge. 2003. ISBN: 0-415-27456-7.
38. WILLIAMS, T. *Positioning for professionals: how professional knowledge firms can differentiate their way to success*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010. 188 s. ISBN 9780470587157.
39. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/novelizace-zakona-o-dobrovolnicke-sluzbe>.
40. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-sdruzovani-obcanu>.

## Elektronické zdroje

- 1) *Czech Dance Organization* [online]. 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czechdance.org/>.
- 2) *Českomoravská asociace dětských country tanečních skupin* [online]. 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.cccdca.webpark.cz/>.
- 3) *Českomoravský stepařský svaz* [online]. 2010 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.step-cmss.cz/>.
- 4) *Český svaz akrobatického rokenrolu* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.rokenrol.cz/>.
- 5) *Český svaz tanečního sportu* [online]. 2010 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.csts.cz/>.
- 6) *Enliven Centre* [online]. © 2008 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.enlivencentre.cz/>.
- 7) *International Dance Organization* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.ido-dance.com/ceis/webHomeIdo.do/>.
- 8) *International Tap Association* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <https://www.tapdance.org/>.
- 9) *MŠMT* [online]. © 2006-2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/upozorneni-na-upravene-programy-statni-podpory-prace-s-detmi-1>
- 10) *Oficiální internetové stránky města Česká Lípa* [online]. 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.mucl.cz/>.
- 11) *Oficiální stránky Města Jilemnice* [online]. © 2003 - 2010 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.mestojilemnice.cz/cz/>.
- 12) *Oficiální web města Doksy* [online]. 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.doksy.com/>.
- 13) *Svaz učitelů tance ČR* [online]. 2010 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.sut.cz/>.
- 14) *Taneční skupina Paul-Dance Jilemnice* [online]. 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.pauldance.cz/>.
- 15) *VRIO analýza* [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>.

- 16) *World Dance Council* [online]. 2010 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.wdcdance.com/>.
- 17) *World DanceSport federation* [online]. © 2010-2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.worlddancesport.org/>.
- 18) *World Rock And Roll Confederation* [online]. 2011 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.wrrc.org/>.



## Seznam použitých zkratk

- CCCDCA – Czech Children Country Dances Clubs` Association (Českomoravská asociace dětských country tanečních skupin)
- CDO – Czech Dance Organization (Česká taneční organizace)
- ČMSS – Českomoravský stepařský svaz
- ČMTO – Českomoravská taneční organizace
- ČOS – Česká obec sokolská
- ČR – Česká republika
- ČSAR – Český svaz akrobatického rock and rollu
- ČSTS – Český svaz tanečního sportu
- ČSTV – Český svaz tělesné výchovy
- EC – Enliven Centre
- EU – Evropská unie
- FIDA – Fédération Internationale de Danse pour Amateurs
- GAISF - General Association of International Sports Federations
- IDO – International Dance Organization
- IDSF – International Dance Sport Federation
- IOC – International Olympic Committee
- ITA – International Tap Association
- MČR – Mistrovství České republiky
- MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- MV – Ministerstvo vnitra
- OH – Olympijské hry
- PD – Paul-Dance
- SD – společenský dům
- SOŠ – střední odborná škola
- SUT ČR – Svaz učitelů tance České republiky
- TS – taneční skupina
- WDC – World Dance Council
- WDSF – World DanceSport Federation
- WRRC – World Rock`n`Roll Confederation
- ZUŠ – základní umělecká škola

