

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Komparace managementu sportovního svazu karate JKA
v ČR a v zahraničí**

Rigorózní práce

Odborný konzultant

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala

Mgr. Zuzana Válková

Praha, červen 2016

Bibliografická identifikace:

Jméno a příjmení autora: Mgr. Zuzana Válková

Název rigorózní práce: Komparace managementu sportovního svazu karate JKA
v ČR a v zahraničí

Název v angličtině: Management Comparison of JKA Sports Karate
Association in the Czech Republic and Abroad

Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu

Odborný konzultant: Mgr. Josef Voráček

Rok obhajoby: 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto rigorózní práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré literární prameny, které jsem použila. Tato práce z podstatné části vychází z mé diplomové práce, která byla doporučena pro rigorózní řízení.

V Praze dne 20. 6. 2016

.....
Mgr. Zuzana Válková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala odbornému konzultantovi mé rigorózní práce Mgr. Josefu Voráčkovi za cenné rady a doporučení, které mi v průběhu psaní práce poskytl. Dále děkuji všem funkcionářům zkoumaných svazů karate, jmenovitě to jsou pánové Dirk De Mits z Belgie, Leland Vandervort z Francie, Branko Gabrovec ze Slovinska a Karel Strnad z České republiky. Bez jejich spolupráce a trpělivosti ochotně odpovídat na mé otázky by tato práce nemohla vzniknout.

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své rigorózní práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto rigorózní práci použil ke studiu, a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Abstrakt

- Název:** Komparace managementu sportovního svazu karate JKA v ČR a v zahraničí
- Cíle:** Rigorózní práce se zabývá problematikou řízení sportovních organizací karate ve vybraných evropských státech. Cílem práce je zpracování návrhů na zdokonalení managementu vybraných organizací. Návrhy budou zpracovány na základě analýzy manažerských funkcí a následné komparace české organizace se zahraničními.
- Metody:** Pro rigorózní práci byla použita metoda strukturovaného nestandardizovaného rozhovoru, dále popisná analýza, SWOT analýza a komparace.
- Výsledky:** Výsledkem práce jsou návrhy na zdokonalení problémových oblastí každé z organizací. Byly navrženy změny zejména v manažerských funkcích plánování, organizování a personální zajištění a zdokonalení sponzorování i propagační činnosti.
- Klíčová slova:** management, manažerské funkce, sportovní organizace, karate, marketing, sponzoring, komparace

Abstract

- Title:** Management Comparison of JKA Sports Karate Association in the Czech Republic and Abroad
- Goals:** This thesis deals with the problematic of management in sports karate organizations in selected European countries. The aim is to give suggestions for management improvement in selected organizations. The suggestions will be based on an analysis of managerial functions and subsequent comparison of Czech and foreign organizations.
- Methods:** For this thesis I used the methods of structured non-standardized interview, descriptive analysis, SWOT analysis and comparison.
- Results:** The results of the thesis are proposals for implementation in problematic parts of each organization. The changes are proposed in managerial functions of planning, organizing and staffing and improvement of sponsorship and promotional activities.
- Keywords:** Management, Managerial functions, Sports organization, Karate, Marketing, Sponsorship, Comparison

OBSAH

1	Úvod.....	12
2	Cíle, úkoly a přínos práce	13
2.1	Cíle	13
2.2	Úkoly.....	13
2.3	Přínos práce	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Pojem management ve sportu	14
3.2	Vybrané manažerské funkce	16
3.2.1	Plánování	17
3.2.2	Organizování.....	19
3.2.3	Výběr a rozmístění pracovníků.....	20
3.2.4	Kontrola	21
3.3	Postavení managementu a marketingu v neziskové organizaci	23
3.3.1	Management v neziskové organizaci	24
3.3.2	Marketing ve sportovní neziskové organizaci	27
3.4	Finance a sponzorování ve sportovní neziskové organizaci	29
3.4.1	Oblast financování v neziskové organizaci	29
3.4.2	Sponzorování a reklama ve sportovní organizaci	31
4	Metodologie	34
4.1	Strukturovaný nestandardizovaný rozhovor	34
4.2	Popisná analýza.....	35
4.3	SWOT analýza	35
4.4	Komparace	37
5	Analytická část.....	40
5.1	Řízení sportu ve vybraných evropských státech	40

5.1.1	Postavení sportu v Belgii	40
5.1.2	Řízení sportu ve Francii	43
5.1.3	Řízení sportu ve Slovinsku	47
5.1.4	Česká republika a změna legislativy po úpravě Občanského zákoníku ...	51
5.2	Management JKA Belgie	54
5.2.1	Základní informace o JKA v Belgii	54
5.2.2	Organizační struktura BAKF	55
5.2.3	Struktura finančních toků organizace	56
5.2.4	Marketing v belgickém JKA.....	62
5.2.5	Sponzorování	64
5.2.6	Sportovní a jiné aktivity.....	64
5.2.7	SWOT analýza.....	69
5.2.8	Shrnutí.....	73
5.3	Management JKA Francie.....	74
5.3.1	Základní informace o JKA ve Francii.....	74
5.3.2	Organizační struktura JKA Francie	74
5.3.3	Struktura finančních toků organizace	76
5.3.4	Marketing ve francouzském JKA	77
5.3.5	Sponzorování	78
5.3.6	Sportovní a jiné aktivity.....	79
5.3.7	SWOT analýza.....	80
5.3.8	Shrnutí.....	84
5.4	Management JKA Slovinsko.....	85
5.4.1	Základní informace o JKA ve Slovinsku.....	85
5.4.2	Organizační struktura JKA Slovinsko	85
5.4.3	Struktura finančních toků organizace	86
5.4.4	Marketing ve slovinském JKA	87

5.4.5	Sponzorování	88
5.4.6	Sportovní a jiné aktivity.....	88
5.4.7	SWOT analýza.....	89
5.4.8	Shrnutí.....	94
5.5	Management Českého svazu karate JKA.....	94
5.5.1	Základní informace o Českém svazu karate JKA.....	94
5.5.2	Organizační struktura JKA ČR.....	95
5.5.3	Struktura finančních toků organizace	96
5.5.4	Marketing v JKA ČR.....	97
5.5.5	Sponzorování	98
5.5.6	Sportovní a jiné aktivity.....	100
5.5.7	SWOT analýza.....	100
5.5.8	Shrnutí.....	104
6	Komparace zkoumaných svazů karate.....	106
6.1	Komparace řízení svazů karate	107
6.2	Komparace pořádání sportovních akcí.....	108
7	Návrhy na zdokonalení	111
7.1	JKA Belgie	111
7.1.1	Strategie SWOT	111
7.1.2	Návrhy na zdokonalení JKA Belgie	113
7.2	JKA Francie	118
7.2.1	Strategie SWOT	118
7.2.2	Návrhy na zdokonalení JKA Francie.....	121
7.3	JKA Slovinsko	124
7.3.1	Strategie SWOT	124
7.3.2	Návrhy na zdokonalení JKA Slovinsko.....	126
7.4	Český svaz karate JKA.....	131

7.4.1	Strategie SWOT	131
7.4.2	Návrhy na zdokonalení Českého svazu karate JKA	133
8	Závěry a doporučení	137
9	Literatura.....	139
10	Přílohy.....	145

1 ÚVOD

Pro rigorózní práci jsem zvolila téma Komparace managementu sportovního svazu karate JKA v ČR a v zahraničí, a to z důvodu, že ve své bakalářské práci jsem se zabývala implementací managementu Českého svazu karate JKA. Toto téma mě zaujalo a rozhodla jsem se získané poznatky srovnat s dalšími evropskými organizacemi karate JKA.

V současnosti je trend přebírat postupy vedení organizace z amerických či jiných evropských organizací. Tyto postupy však nemusí vyhovovat evropským či českým podmínkám. Je potřeba pouze slepě nepřebírat zavedené postupy, ale vhodně je modifikovat pro domácí prostředí. Protože co v jedné zemi může naprosto bezchybně fungovat, v jiné zemi může činit obrovské problémy. Avšak je třeba se poučit a vzít si příklad ze zkušenějších zemí, aby se kvalita managementu českých sportovních organizací zlepšila a byla s těmi zahraničními konkurenceschopná. Z tohoto důvodu jsem pro komparaci s Českou republikou zvolila státy, jež jsou taktéž členy Evropské unie, avšak organizace JKA v nich byly zřízeny v různých obdobích, takže mají funkcionáři daných států s řízením takové organizace menší či větší zkušenosti a lze předpokládat, že i úroveň managementu bude odlišná. Pro komparaci organizací karate JKA jsem kromě České republiky zvolila ještě Belgické království, Francouzskou republiku a Slovinskou republiku. Tedy v mnoha směrech různorodé státy.

Práce bude zaměřena na rozbor managementu vybraných sportovních organizací. Výsledky zkoumání budou navzájem porovnávány a na jejich základě poukážu na slabá místa v těchto organizacích a pokusím se navrhnout možná zdokonalení. Díky případným změnám lze předpokládat zvýšení efektivnosti vybraných svazů. Práce má přehledně shrnout různé způsoby řízení obdobných sportovních organizací ve vybraných evropských státech.

2 CÍLE, ÚKOLY A PŘÍNOS PRÁCE

2.1 Cíle

Cílem práce je zpracovat návrhy na zdokonalení managementu vybraných evropských organizací karate JKA. Práce bude založena na podrobné analýze managementu všech vybraných svazů včetně finanční stránky, marketingu a sponzorování. Údaje získané z rozhovorů a popisné analýzy budou zpracovány formou SWOT analýzy. Jednotlivé SWOT analýzy budou následně porovnávány a na základě této komparace budou zpracovány návrhy na zdokonalení vybraných prvků organizací.

2.2 Úkoly

Cíle práce se dělí do několika následujících úkolů:

1. Podrobně analyzovat management vybraných organizací včetně organizační struktury a finanční oblasti.
2. Zjistit, jakou úlohu v jednotlivých organizacích představují marketing a sponzorování a případně jejich význam a činnost dále rozebrat.
3. Vytvořením SWOT analýzy pro každou organizaci zvláště analyzovat vnitřní a vnější prostředí vybraných svazů karate.
4. Porovnat získané informace z provedených SWOT analýz.
5. Na základě komparace poukázat na nedostatky v jednotlivých organizacích a pokusit se navrhnout eventuální možnosti zlepšení.

2.3 Přínos práce

Práce má přehledně shrnout různé způsoby řízení obdobných sportovních organizací ve vybraných evropských státech. Hlavním přínosem mají být návrhy na zdokonalení managementu Českého svazu karate JKA a zahraničních organizací JKA. Úpravy budou navrženy tak, aby pomohly zvýšit výkonnost v problémových oblastech, čímž by se zvýšila i efektivnost zkoumaných organizací. Díky uvedeným změnám lze předpokládat zvýšení konkurenceschopnosti těchto organizací, rozvoj tohoto sportu v méně podchycených oblastech apod.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Pojem management ve sportu

Anglické názvy *management*, *manager*, *sport management* atd. pochází z USA. Čeština pro tato slova používá výrazy řízení, manažer a sportovní management. V současnosti se pojem řízení vykládá ve smyslu vedení nějaké organizace, firmy, podniku. V minulosti však management představoval pouhou zručnost při jízdě na koni a manažer byl schopný jezdec, který si dokázal poradit s divokými koňmi. Díky globalizaci trhu se pojem management běžně používá i v českém prostředí a dalších zemích, jejichž úředním jazykem není angličtina. (70, s. 15-16 a 10, s. 12)

I když je moderní ve všech současných organizacích používat pojem management, Cejthamr a Dědina (2005) připomínají, že funkce vedoucího pracovníka v těchto podnicích existovala vždy, bez ohledu na její pojmenování. Protože nadřízený pracovník, jehož nyní nazýváme manažerem, je a vždy byl potřeba ve všech organizacích, nezávisle na jejich oboru činnosti, velikosti a poslání. (13, s. 21)

Pro vedení jakékoli organizace je třeba, aby každý vedoucí pracovník zvládal alespoň základy managementu, protože zahrnuje moderní techniky, metody a přístupy k vedení podniku. Avšak jsem přesvědčena, že je nutno pouze slepě nepřebírat tyto přístupy ze zahraničních ekonomik, ale umět je vhodně aplikovat na české prostředí. S managementem jsou těsně spjaty také další aktivity, které jsou od vedoucího pracovníka očekávány. Jedná se o oblasti personalistiky, financování, účetnictví, marketingu a práva. (70, s. 13)

Základním úkolem manažera je vytvářet vhodné prostředí a podmínky pro optimální výkony zaměstnanců, aby bylo souhrnně dosaženo vytyčeného cíle organizace. Každý vedoucí pracovník musí být odpovědný za dosahování cílů úseků, jež spadají pod jeho kompetence, tedy pravomoc, odpovědnost a úkoly. V současnosti se předpokládá rozsáhlé vzdělání manažera, jež mu umožňuje být v nadřízené pozici nad ostatními pracovníky. Profese manažera totiž vyžaduje široké znalosti a dovednosti, které je třeba vhodně využít při vedení a rozdělování úkolů podřízeným, aby bylo dosaženo optimálních výsledků. (13, s. 21 a 72, s. 17)

Podle H. Mintzberga může být činnost manažera charakterizována deseti rolemi. Ty jsou rozděleny do tří skupin, a to na skupinu interpersonálních rolí, informačních rolí a rozhodovacích rolí. Interpersonální neboli mezilidské role jsou vztahy, které jsou dány

manažerovým postavením a jeho vlivem. Patří sem role představitele organizace, vůdce organizace a spojovacího článku. Tyto role bývají z angličtiny překládány různými autory odlišně. V literatuře se setkáváme také s ekvivalentními pojmy role vůdčí osobnosti, role vedoucího a role propojovatele. Všechny tyto dílčí role jsou charakterizovány určitým druhem činnosti. Základní a zřejmě nejpřirozenější manažerskou rolí je role vůdčí osobnosti. Role vedoucího prolíná veškeré manažerské práce a role propojovatele pomáhá manažerovi zapojit se do vztahů s pracovními skupinami i jednotlivci, kdy manažer představuje spojovací článek. Informační role fungují jako informační postupy a slouží k předání informací, jež manažer získá při provádění interpersonálních rolí. Jedná se tedy zejména o komunikaci s kolegy a partnery. Do této skupiny se řadí role monitorujícího příjemce informací, šířitele informací a mluvčího organizace. Mezi rozhodovací role patří čtyři dílčí role – podnikatele, řešitele problémů, alokace zdrojů a vyjednávače. Tyto role navenek vyjadřují činnost řídicího pracovníka nejvíce a promítá se v nich snaha manažera dosáhnout cílů organizace. Všech těchto deset dílčích rolí je podle Mintzberga navzájem propojeno, vzájemně se kryjí a podmiňují. (71, s. 159 a 13, s. 51)

V literatuře se setkáváme ještě s dalšími skupinami rolí. Jednou z nich je skupina administrativních rolí, která zahrnuje dílčí role administrátora, sledování a kontrolu úkolů a správce rozpočtů. (71, s. 160)

Podle Solankiho (2010) je každý manažer jiný, jako je jiná jeho osobnost, zaměření studia, zkušenosti a názory. Stejně tak je různá příprava pro pozici manažera – mnohdy ani zkušenosti manažerů nejsou schopni převzít řídicí úlohu určitého podniku. I když se v současnosti stále více setkáváme se schopnými manažery, v oblasti sportu a tělovýchovy jich je prozatím nedostatek. V budoucnu snad bude víc manažerů, kteří budou patřičně vyškoleni a připraveni odborně tuto oblast řídit. (58, s. 4)

Sportovní management je obor vzdělání a povolání týkající se obchodní stránky sportu. Sportovní manažeré se vyskytují jak v profesionálním sportu, tak v oblasti rekreačního sportu. S profesí sportovního manažera souvisí disciplíny, jako je sportovní marketing, event management, facility management, ekonomie sportu, finance ve sportu apod. (58, s. 1)

Existuje již mnoho teoretických studií i praktických výzkumů na téma sportovního managementu, Slack (2014) však ve svém článku zdůrazňuje, že veškeré výzkumy by měly být konzultovány s lidry v oblasti řízení a managementu sportu a ti, kteří studují management sportu, by měli díky odborníkům přesně zjistit, jakým

problémům je třeba čelit. Potřeba sportovního managementu se rozvinula spolu s příchodem komercializace sportu, která je silně ovlivněna médii. Slack (2014) se ve své studii zabývá dalšími dosud ne příliš řešenými sociálními aspekty sportu, jako jsou sport a jeho vztah k životnímu prostředí, vliv sportovních organizací na společnost, zahraniční produkce sportovního vybavení aj. (57)

Podle Čáslavové (2009) může být sportovní management rozdělen na dvě oblasti. Jednou z nich je čistě podnikatelský sektor, kdy se jedná o výrobu sportovního zboží nebo poskytování placených sportovních či tělovýchovných služeb. Druhá oblast s podnikáním souvisí jen okrajově, jedná se o řízení tělovýchovných a sportovních klubů, jednot, svazů apod. (16, s. 18) Pro účely této rigorózní práce vzhledem k zaměření její analytické části budu dále pracovat pouze s předpokladem, že sportovní management představuje řízení sportovních svazů.

Sportovní manažer má mnoho funkcí a povinností, mezi něž patří například komunikace, prodej a řízení. Nejdůležitější z těchto povinností je podle Solankiho (2010) aspekt managementu, tedy řízení. Sportovní manažer musí být odpovědný za rozhodování o pracovních, finančních a dalších oblastech, které mají vliv na úspěch podniku. Schopný manažer by měl vést své podřízené takovým způsobem, který umožní organizaci fungovat efektivně a účinně při dosahování cílů, jež si organizace stanovila. (58, s. 4)

3.2 Vybrané manažerské funkce

Pojem manažerské funkce souhrnně představuje všechny oblasti činnosti, se kterými se manažer při své práci setká a které by měl zvládat. Aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů organizace, musí existovat soulad mezi manažerskými funkcemi. (70, s. 38)

Průkopníkem v definování manažerských funkcí se stal Francouz Henri Fayol, který už v roce 1916 rozlišil pět základních funkcí. Jsou jimi plánování (planning), organizování (organizing), přikazování (directing), koordinace (coordinating) a kontrola (controlling). Fayol rovněž definoval obsah činnosti jednotlivých funkcí. Plánování znamená stanovení cílů organizace a postupů k jejich dosažení. Úkolem organizování je zabezpečit lidské, finanční i hmotné zdroje a připravit podmínky pro zrealizování naplánovaných úkolů. Obsahem přikazování je zadávat úkoly a instrukce podřízeným

pracovníkům. Při koordinaci je třeba harmonizovat součinnost určitých pracovníků. Poslední definovanou manažerskou funkcí je kontrola, při které probíhá ověření, zda bylo skutečně dosaženo dané úrovně podle stanovených plánů. Podle toho jsou pak přijaty závěry. (70, s. 38)

Manažerské funkce jsou pojímány různými způsoby, proto mnoho autorů tyto funkce rozšiřuje ještě o další položky. Například Angličan Urwick přidává k Fayolovým pěti ještě další dvě funkce – zkoumání (investigation) a komunikaci (communication). Často bývají doplněny také o funkci motivování (motivating). Dale (1998) zařazuje mezi uvedené manažerské funkce ještě dva základní procesy, které jsou zahrnuty v pěti manažerských funkcích (plánování, organizování, personální zajištění, motivace, kontrola). Jsou to rozhodování (decision making) a komunikace (communicating). Rozhodování je proces výběru ze dvou či více alternativ a využívá se tedy ve všech manažerských funkcích. Stejně tak není možné provádět manažerské funkce, aniž by probíhala určitá komunikace, která je procesem výměny názorů, myšlenek, faktů a emocí mezi dvěma či více osobami. Mnozí autoři se shodují, že většina problémů managementu je způsobena nedostatky právě v komunikaci. Já se přikláním k pojetí autorů Koontze a Weihricha (1993), kteří člení manažerské funkce na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, tedy personální zajištění (staffing), vedení lidí (leading) a již zmiňovanou kontrolu. I když všechny funkce jsou úzce propojeny, každou z nich lze analyzovat jako proces. (70, s. 38-40; 2, s. 17 a 19, s. 17)

Mezi hlavní manažerské funkce tedy patří plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola. (16, s. 13) Pro účely této rigorózní práce však budou popsány pouze ty manažerské funkce, které jsou využity v analytické části. Jedná se především o plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků a kontrolu.

3.2.1 Plánování

Plánování je proces stanovení cílů, jež musí organizace v následujícím období splnit. V průběhu plánování se také rozhoduje o způsobu, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování svou povahou tedy přispívá k dosažení cílů organizace a jeho činnost nikdy

nekončí. Jeho smyslem je usnadnit manažerům včasné splnění úkolů za přispění přidělených zdrojů (lidských, materiálních, finančních). (19, s. 17-18 a 3, s. 50)

Podle Vodáčka a Vodáčkové (1994) je plánování „*informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací k identifikaci a diagnóze výchozí situace, odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase, stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb a cílů atd.*“ (70, s. 40)

Plánování jako proces logicky a účelně popisuje práci, jež má být provedena, spolu s metodami, které mají být použity při výkonu této práce. Celkový plán má vést k dosažení účelu, pro který byla organizace založena. Kromě toho praxe dokazuje, že plánování zajišťuje efektivní využití zdrojů, jako je personál, materiál, stroje a metody. (58, s. 10 a 19, s. 18)

Správné plánování může manažera varovat před potenciálními problémy a umožní mu těmto problémům včas čelit. Proto musí manažer pravidelně zkoumat připravené plány a v případě potřeby je s ohledem na nově vzniklé situace vhodně upravit. Pokud plány nelze pouze upravit, je nutné vypracovat další alternativy či plány pro nouzové situace. Plánování je důležité nejen v případě, že se v organizaci vyskytují určité problémy, ale také tehdy, funguje-li vše bez obtíží. (19, s. 17-18 a 3, s. 50)

Koontz a Weihrich (1993) uvádí, že kromě plánů na stanovení cílů organizace musí manažer vytvářet další druhy plánů, jejichž postupy, pravidla, rozpočty, strategie, poslání a programy se zásadně liší. Po určení cílů následuje zpracování různých variant postupu činností a volba optimální možnosti. Další činností manažera v oblasti plánování je navržení rozpočtu a vypracování podpůrných plánů. (39, s. 187)

Plánování lze rozdělit na tři základní časová období. Krátkodobé plánování se obvykle týká jednoho roku a může být podrobněji rozepsáno na ještě kratší úseky. Střednědobé plánování je zpravidla pro období jednoho roku až pěti let a dlouhodobé plánování se většinou týká delšího než pětiletého časového úseku. Já se přikláním k časovému pojetí dle Čáslavové (2009), která rozlišuje plánování na období do jednoho roku, na jeden až tři roky a na déle než tři roky. (72, s. 12 a 16, s. 39)

Podle Armstronga (2008) není manažerská funkce plánování využívána pouze v souvislosti s určením cílů nějaké organizace, ale lze ji aplikovat také při plánování jakékoli sportovní či jiné akce. Při této příležitosti se rozhoduje o průběhu dané akce, o zajištění zdrojů, ať už finančních či materiálních apod. (3, s. 50)

Plánování je první a tedy velmi důležitou manažerskou funkcí. Při analýze jednotlivých manažerských funkcí ve vybraných organizacích karate jsem zjišťovala význam plánování pro daný svaz. Pokud organizace vůbec má nějaké rozpracované plány, týkají se především krátkého a středního období.

3.2.2 Organizování

Organizování je proces seskupování a přiřazování činností, kdy manažer má nezbytnou pravomoc tyto činnosti provádět. Organizování následuje bezprostředně po plánování – jakmile jsou plány dokončeny, je třeba uspořádat všechny potřebné prostředky, aby byla požadovaná činnost úspěšně odvedena. Při té příležitosti se rozdělí manažerské úkoly, které jsou následně přiřazeny jednotlivým pracovníkům či skupinám. Povinností manažera je na tyto činnosti a procesy dohlížet a efektivně je koordinovat. Manažer zajišťuje splnění plánu pomocí dílčích pracovníků a jim přidělených úkolů. Musí přesně stanovit potřebné činnosti, zkoordinovat je a určit osoby zodpovědné za jejich splnění. (70, s. 41; 19, s. 26 a 3, s. 51)

Podle Mikuláščíka (2007) je organizační struktura „*system, který je považován za efektivní a umožňuje účinné řízení firmy, kontrolu práce zaměstnanců, koordinování a spolupráci úseků, skupin i jednotlivců. Organizační struktura by měla vycházet ze strategie firmy.*“ (40, s. 228)

Existují různé druhy organizačních struktur i jejich dělení. Rozlišují se organizační struktury štíhlé, které mají velký počet úrovní a manažer zodpovídá za malý počet zaměstnanců. Naopak široké struktury se vyznačují tím, že počet řídicích úrovní je malý a komunikace v takové organizaci je jednodušší a rychlejší. Další způsob rozlišení organizačních struktur je podle hlediska sdružování činností. Ve sportu se nejčastěji setkáváme s funkcionální organizační strukturou, která vytváří organizační jednotky podle podnikových funkcí. Dalším typem je divizionální organizační struktura, která je využívána spíše v menších firmách a vyžaduje od zaměstnanců určitou samostatnost při práci. Posledním zmíněným druhem je maticová organizační struktura, která se snaží propojit obě předešlé a získat tak výhody obou, avšak je potřeba jasně vymezit linie zodpovědnosti. Význam pro organizaci představuje také míra centralizace, která určuje odpovědnost jednotlivých úseků. (40, s. 228-229 a 16, s. 61-62)

Organizování se týká především formální struktury organizace, přičemž různé úseky organizace jsou uspořádány takovým způsobem, který jasně definuje linie autority. Organizační struktura musí korespondovat se záměry organizace a jejími možnostmi. Organizování je závislé na rozboru rozhodnutí, procesů, činností a informací. Z této analýzy vzniká organizační struktura, jež je složena z organizačních úseků a pracovních pozic. Mezi nimi jsou vazby, které vyžadují vzájemnou komunikaci, návaznost a spolupráci. (3, s. 52 a 58, s. 10)

Manažerská funkce organizování je klíčovou složkou při rozboru vybraných sportovních organizací v analytické části rigorózní práce. Při analýze jednotlivých činností jsem se zaměřila zejména na organizační struktury jednotlivých svazů karate.

3.2.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Personální zajištění, neboli výběr a rozmístění pracovníků, je dalším z úkolů manažera. Povinnost managementu zajistit veškerou personalistiku se týká všech personálních funkcí, jako je výběr, zadání a školení, včetně udržování příznivých pracovních podmínek pro všechny členy organizace. (58, s. 12 a 70, s. 42)

Manažer musí být schopen dosadit na danou pracovní pozici v organizaci co nejkvalifikovanější pracovníky, kteří jsou k dispozici. Mezi profesní a kvalifikační požadavky na pracovníka patří především jeho schopnosti, dovednosti, zkušenosti a znalosti v oboru. Práce manažera v tomto směru velice úzce souvisí s výše uvedenými organizačními dovednostmi, kdy se manažer zabývá vyhledáváním a získáváním nových pracovníků, jejich rozmisťováním a určováním pracovních pozic. Do jeho kompetencí patří i mobilita pracovníků v rámci jedné organizace, jako je přeložení na jinou práci či povýšení. Tyto pohyby zaměstnanců, ať jsou sebevíce promyšlené, nemusí být vždy jednoznačně prospěšné. Sice mohou zvýšit povědomí a znalosti pracovníků o procesech na různých úsecích podniku, ale na druhou stranu mohou způsobit určité problémy při odchodu klíčového pracovníka z daného úseku. (70, s. 42; 19, s. 41 a 11, s. 168)

Rozmístění pracovníků je jednou z hlavních personálních činností. Předchází mu výběr pracovníků, který plyne z potřeby získat nové spolupracovníky na danou pracovní pozici. Existují různé zdroje, kterých může organizace využít pro opatření nové pracovní síly. Jednou z možností je osobní doporučení známých nebo stávajících

zaměstnanců, vlastní iniciativa případných adeptů na danou pracovní pozici, seznamy žadatelů o zaměstnání na úřadech práce, výběr pracovníků pomocí personální agentury, různé náborové zprávy v tisku apod. Budoucí úspěch managementu může být významně podmíněn výběrem vhodných kandidátů, ale také jejich rozmístěním na vhodné pracovní pozice. (69, s. 171 a 11, s. 167)

Lze předpokládat, že výběr zaměstnanců bude vzhledem k převážnému dobrovolnictví poměrně obtížný. V neziskové organizaci, která je závislá na práci dobrovolníků, bude výběr pracovníků poněkud specifický. Pravděpodobně bude organizace ráda za každého dobrovolníka a najde mu nějaké uplatnění. Z tohoto důvodu jsem se v práci zaměřila především na rozmístění pracovníků, tedy dobrovolníků, kteří jsou ochotni pro danou organizaci pracovat.

Z Nicholsovy (2012) rešerše několika studií z různých zemí vyplývá, že v zemích, kde existuje dlouhá tradice dobrovolnictví a kde se sami členové významně podílejí na chodu sportovní organizace, hrají dobrovolníci důležitou roli v politice sportu. Z výzkumů ve Velké Británii možná překvapivě vyplynulo, že největší sklon k dobrovolnictví mají mladí lidé, zatímco starší lidé, když už se stanou dobrovolníky, věnují této činnosti nejvíce času. (43) Tyto výsledky pochopitelně nelze zobecnit, avšak jejich znalost může napomoci při získávání nových dobrovolníků a při kooperaci se stávajícími.

3.2.4 Kontrola

Kontrola je poslední, ale mnozí autoři se shodují, že i nejdůležitější funkcí manažera. Je potřeba zajistit, aby byly všechny postupy práce rozhodnuty na základě předcházejících funkcí managementu a v průběhu kontroly zjistit, zda je vše prováděno podle plánu. To znamená, že postup prací je průběžně posuzován a případné nedostatky musí být co nejdříve napraveny, aby se včas zabránilo nepříznivým důsledkům. Kontrola by se měla týkat nejen finanční stránky organizace, ale všech jejích dílčích činností. Struktura vnitřní kontroly shrnuje zásady a postupy, jež mají za úkol zjistit, zda bylo dosaženo zvolených cílů organizace. (56, s. 206 a 9)

Podle Vodáčka a Vodáčkové (1994) mají kontrolní procesy „*charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných*

a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů, norem atd.) a reality (dosažených výsledků).“ (70, s. 42)

Kontrolování úzce souvisí s první manažerskou funkcí, tedy s plánováním. Při něm se prostřednictvím monitorování usměřňuje prováděná práce tak, aby bylo zajištěno splnění plánu a dosažení cílů. Při provádění kontroly je nutné neustále vyhodnocovat postupy prací tak, aby se předešlo nepříznivým výsledkům, případně aby nápravná opatření byla přijata včas. Pro tuto činnost je potřeba určitá koordinace, aby kontrola výsledků byla v harmonii s cíli organizace, dostupnými zdroji k dosažení těchto cílů a potřebným lidským úsilím. (56, s. 33 a 39, s. 544)

Kontroly se provádí přímo ve firemním prostředí a to odráží závazek managementu vytvořit účinný systém vnitřní kontroly. Praxe potvrzuje, že segment kontroly postupně nabývá na důležitosti. Stejně jako ostatní manažerské funkce, i kontrolu lze označit jako proces, který se zpravidla skládá ze tří částí. Nejdříve by měly být vytyčeny standardy a následně by měly být určeny metody a postupy pro stanovení toho, zda jsou tyto standardy splněny. To by mělo být provedeno v souvislosti s předem určenými cíli organizace. (58, s. 14; 39, s. 544 a 9)

Kontrola podle Solankiho (2010) ovšem neznamena pouhou informaci pro manažera, že vše funguje (či nefunguje) tak, jak má. Také podřízení musí být o chodu firmy průběžně informováni prostřednictvím pravidelných zpráv, výzkumů a neustálého sledování, což představuje kontrolu. Všichni členové organizace musí být informováni o mnoha tématech obecného zájmu, jako jsou cíle, které mají být ve firmě uskutečněny, dosažený pokrok v uplynulém období, silné a slabé stránky organizace apod. V tomto ohledu je manažer prostředníkem pro vzájemnou komunikaci. (58, s. 14)

Kontrola je nedílnou součástí manažerských náležitostí a neměla by být opomíjena ani ve sportovních neziskových organizacích. Při rozboru činností managementu jednotlivých svazů karate jsem zjišťovala, jak velký důraz je na kontrolu kladen.

3.3 Postavení managementu a marketingu v neziskové organizaci

Sportovní organizace v České republice, ale pochopitelně i v zahraničí, lze rozdělit podle jejich účelu založení na ziskové a neziskové. Všechny vybrané sportovní svazy, jež jsou zkoumány v analytické části, jsou neziskovými organizacemi. Proto se i teoretická část této práce nadále zabývá pouze neziskovými organizacemi ve sportu.

Neziskové organizace nejsou založeny s podnikatelským záměrem ani pro tvorbu zisku. Jsou právníckými osobami a jejich poslání určuje, čím se budou dále zabývat. Úspěch organizace je ovlivněn mj. také kvalitou poslání a jejími hodnotami. „*Poslání neziskových organizací je definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitečných hodnot produkovaných statků a služeb.*“ (72, s. 3) Díky zvolenému poslání lze stanovit cíle, kterých chce společnost dosáhnout v různých časových obdobích, a způsob jejich dosažení. Činnost neziskových organizací se významně liší od podnikatelsky založených firem nebo vládních organizací, jež jsou, na rozdíl od neziskového sektoru, zaměřeny na produkty nebo služby přinášející zisk, nebo v případě vládní organizace na řízení. (44, s. 45; 72, s. 3 a 68, s. 206)

Zatímco mnozí ekonomové tvrdí, že sportovní neziskové organizace působí oproti ziskovým na relativně neefektivní úrovni, studie Nowyho a kol. (2015) prokazuje srovnáním ziskových a neziskových organizací výhody obou typů a zdůrazňuje, že rozdíly ve výkonnosti nejsou tak patrné, jak se ekonomové domnívali. Z dosažených výsledků například vyplývá, že zkoumané neziskové organizace mají téměř dvakrát více členů než ziskové podniky zákazníků. Neziskové organizace by měly flexibilněji reagovat na změny poptávky na trhu, ziskové organizace mají naopak nedostatky v oblasti cenové struktury. Rozdíly výkonnosti nejsou závislé pouze na právní formě organizace, ale také na dalších aspektech, například velikosti organizace a jiných zdrojích. (45)

Nezisková organizace je podle Novotného a Lukeše (2008) definována jako „*sdružení osob a majetku, jehož cílem není vytvářet ekonomický zisk*“. (44, s. 45) Cejthamr a Dědina (2005) zdůrazňují, že management ziskových organizací má za cíl generovat zisk, zatímco manažeři neziskových organizací se snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků, členů organizace apod., tedy mimo tržní vztahy. (13, s. 22) To ale neznamená, že neziskové organizace žádný zisk nemohou produkovat. Není však rozdělen mezi vedení sdružení, ale je převeden do rozpočtu následujícího období.

Přikláním se k názoru autorů Novotného a Lukeše (2008), kteří charakterizují neziskové organizace takto: „*Nejvýstižněji zní anglický přívlastek pro neziskové organizace: „not-for-profit“, což v přesném překladu znamená „ne pro zisk“. Přesně vyjadřuje skutečnost, že neziskové organizace fungují nikoli pro zisk a ne že se vyhýbají zisku, jak se to může z českého ekvivalentu zdát.*“ (44, s. 45)

Neziskové subjekty se řadí do druhého, tedy netržního sektoru. Neziskový sektor je podle Rektořika (2010) ta část národního hospodářství, ve které organizace získávají finanční prostředky na činnost prostřednictvím přerozdělovacích procesů. Cílem těchto subjektů je dosáhnout užitku, který má zpravidla formu veřejné služby. Netržní sektor zahrnuje tři oblasti neziskových subjektů. Jsou jimi: neziskový veřejný sektor, nazývaný také druhý sektor, jež je podporován z veřejných financí, dále neziskový soukromý sektor neboli třetí sektor, který je závislý na soukromých financích. Poslední oblastí je sektor domácností, které ovlivňují existenci neziskových organizací tím, že jsou součástí koloběhu finančních toků. (51, s. 3)

V neziskových organizacích pracují hlavně dobrovolníci, kteří mají v České republice dlouhodobou tradici a jsou pro chod těchto organizací klíčoví. Mohou být doplněni také několika placenými zaměstnanci, kteří zastávají především odborné funkce, jako je například účetnictví apod. Hoyer, Smith, Nicholson a kol. (2009) uvádí, že neziskové organizace působí zejména v oblastech, které nejsou státem tolik podporovány, aby doplnily státní nebo i tržní sektor. Cílem není získat jmění pro jejich zakladatele, nýbrž veřejné blaho. (30, s. 37)

Sportovní a rekreační organizace jsou podle Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) rozděleny do několika skupin. Do první z nich patří amatérský sport, sportovní soutěže a zařízení, fitness a vzdělávání v oblasti sportu. Druhá kategorie zahrnuje různé společenské a rekreační kluby, například sportovní kluby a sdružení, turistické a cestovatelské oddíly a kluby pro volný čas. Poslední skupina vymezuje kluby, jež jsou zaměřeny na služby. (30, s. 37)

3.3.1 Management v neziskové organizaci

V minulosti byl management v neziskových organizacích považován za bezvýznamný či dokonce přebytečný a organizační struktury za triviální. V současnosti se podle Anheiera (2014) setkáváme se snahou pochopit tuto problematiku a s neustále

rostoucím zájmem o to, jak jsou tyto instituce působící ve veřejném zájmu řízeny a organizovány. To přináší jak větší pozornost na modely řízení a styly managementu, jež jsou vhodné pro neziskové organizace, tak otázky týkající se vládních aspektů, odpovědnosti těchto organizací a jejich dopadu na společnost. (1, s. 14)

Charakter neziskové organizace a potažmo jejího managementu musí odpovídat její základní filozofii. Úkolem managementu je určit poslání, které se odráží z potřeb zákazníků neboli členů organizace a také z možností dané organizace. Toto poslání by mělo být zpracováno v základních dokumentech, jako jsou stanovy nebo výroční zpráva, a mělo by být pro všechny pochopitelné. (72, s. 9)

Management v neziskové organizaci z hlediska manažerských funkcí lze dle Čáslavové (2009) analyzovat takto:

Plánování v neziskové organizaci je poměrně problematickou záležitostí, protože bývá mnohdy vedoucími pracovníky opomíjeno. Pokud je manažery vůbec aplikováno, bývá nedostačující a týká se většinou pouze krátkého období. Jednotlivé cíle nejsou v harmonii a strategické plánování pro dlouhodobější období v neziskových organizacích v podstatě neexistuje. (16, s. 20)

Ani organizování se v neziskových organizacích ve sportu neobejde bez obtíží. Zásadním problémem organizační struktury je určení pravomocí a odpovědnosti, jež mnohdy nejsou jasně dány. V prostředí sportu se nejčastěji setkáváme s organizačními strukturami, které odrážejí samosprávu a demokracii. (16, s. 21)

Jak již bylo několikrát zmíněno, v neziskové organizaci pracují především dobrovolníci. To zásadně ovlivňuje třetí manažerskou funkci, tedy výběr a rozmíst'ování pracovníků, ale také jejich vedení. Činnost dobrovolníků je pochopitelně pro neziskovou organizaci velkou výhodou, ale má také stinné stránky. Výhodou je zejména levná pracovní síla, která není motivována finanční odměnou, ale pracuje v organizaci z jiných důvodů. Nevýhodou naopak je, že dobrovolníci vykonávají činnost v organizaci až po své práci, takže mnohdy nemají na dané úkoly tolik času, kolik je potřeba. Setkáváme se také s nízkou kvalitací pro danou činnost či nevlí ji dále rozvíjet a vzdělávat se pro potřeby organizace. (16, s. 21)

Kontrola je další složkou, která bývá v neziskových organizacích nezřídka opomíjena, nebo jí není kladen takový význam. Kontrola se v takových organizacích zaměřuje především na to, zda byly splněny cíle a postupy k jejich dosažení. Další úsek kontroly se týká oblasti financování, kde jsou zkoumány především ekonomické složky, tedy nákladové, příjmové atd. (16, s. 21)

Studie O'Boyleho a Hassana (2014) je rešerší vybraných studií zabývajících se managementem ve sportovních neziskových organizacích na národní úrovni. Autoři zkoumají mj. řízení výkonnosti, k čemuž jim posloužila studie Bayleho a Robinsona (2007), kteří potvrdili důležitost kontrolních mechanismů a uvedli, že absence kontroly vedla ve výzkumném vzorku k neurčitým cílům a k nejasnosti při využívání zdrojů. (6 a 46) Podle nich výkonnost organizace na strategické úrovni závisí na systému správy, kvalitě organizační sítě a umístění organizace v rámci daného sportu. Na operativní úrovni usnadňuje celkovou výkonnost organizace forma a úroveň profesionalizace, přítomnost participační organizační kultury a přijetí kooperativního přístupu. (6)

Šedivý a Medlíková (2001) připomínají, že specifickým problémem managementu neziskových organizací je konkurence. Někteří autoři výskyt konkurence v neziskovém sektoru popírají, ale praxe její existenci dokazuje. Stejně jako u ziskových organizací, i zde můžeme rozdělit konkurenci podle šíře zaměření. Poněkud širší vymezení představuje konkurence z finančního hlediska. V tomto případě si konkurují všechny neziskové organizace navzájem. V přímé konkurenci naopak proti sobě stojí ty organizace, které nabízejí stejné aktivity pro podobnou skupinu zákazníků. (60, s. 37)

Stejně jako v podnikatelském sektoru, ani v neziskové organizaci by neměl management opomíjet existenci konkurence. Ovšem v tomto případě záleží na rozhodnutí vedení, zda bude s konkurencí komunikovat nebo dokonce spolupracovat, či zda se rozhodne ji ignorovat. Základem je získání dostatečného množství informací o konkurenční organizaci, podle nichž bude následně určena strategie. Pokud chce být nezisková organizace úspěšná, musí pravidelně monitorovat svoji konkurenci a vědět, co dělá, jak se chová, s kým spolupracuje, co nabízí apod. (60, s. 37-38)

Podle Mullina, Hardyho a Suttona (2007) je konkurence v oblasti sportu poněkud specifická. Trh sportu se stává konkurenceschopnějším v tom smyslu, že některé týmy třeba i na nejnižší sportovní úrovni dokážou v určitých ohledech konkurovat profesionálním týmům po celém světě. (41, s. 11)

Management ve vybraných neziskových organizacích je jedním z hlavních oblastí, na které je analytická část této rigorózní práce zaměřena. V práci jsem se věnovala především rozboru jednotlivých manažerských funkcí a jejich významu pro danou sportovní organizaci.

3.3.2 Marketing ve sportovní neziskové organizaci

Marketing navazuje na proces plánování. Jeho cílem je nabídnout zákazníkovi takový produkt, o kterém bude přesvědčený, že jeho koupí získal stejnou, nebo vyšší hodnotu, než jakou za produkt zaplatil. Marketing tedy lze považovat za součást manažerského procesu, který slouží k plnění potřeb zákazníků. (30, s. 229 a 68, s. 208)

Podle Vašíkové (2008) se „*marketing, který uplatňují neziskové organizace, označuje jako neziskový marketing*“ a je definován „*jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů.*“ (68, s. 208)

Jak již bylo několikrát zmiňováno, mezi ziskovou a neziskovou organizací existuje mnoho rozdílů. Zásady marketingu, jako je služba klientovi a oboustranně prospěšná výměna, jsou však zachovány i v případě marketingu neziskové organizace. Úkolem marketingu ve firmách je vytvářet zisk prodejem výrobků. Avšak i marketing v neziskové organizaci je zaměřen na výrobek či službu a jejich prodej. Zatímco marketing v podnikatelském sektoru je zacílen na zákazníka, v neziskové organizaci se jedná o dárce, členy, klienty. V obou případech však musí marketing podniku nebo organizace seznamovat zákazníky s nabídkou produktů, jejich cenou, s místem, kde je produkt poskytován apod. Zákazník nebo klient se totiž mnohdy nezajímá, kým je produkt nebo služba poskytována. Sbírá informace pouze o ceně, kvalitě a dostupnosti. Marketingu je v současnosti věnována větší pozornost také v neziskovém sektoru, což je způsobeno apelem na ekonomičtější využití prostředků z veřejných zdrojů. To se projevuje odpovědnějším přístupem k hospodaření a důrazem na zkvalitnění nabízených služeb. (68, s. 208 a 60, s. 20 a s. 75)

Náplň marketingové činnosti ve sportu obsahuje všechny aktivity, jejichž cílem je uspokojit potřeby a přání sportovních spotřebitelů prostřednictvím výměnných procesů. Potřeby spotřebitelů ve sportu jsou velmi rozmanité, řadí se k nim nejen nákup sportovního zboží či suvenýrů, ale týkají se také televizních diváků či fanoušků, kteří navštěvují sportovní utkání a těch, kteří se určitému sportu sami aktivně věnují. (41, s. 11 a 30, s. 229)

Marketingová komunikace sportovních organizací je klasicky zacílena především na sponzory. Úspěšnost při získávání sponzorů ovlivňuje mnoho faktorů. Záleží na oblíbenosti sportu a jeho popularitě v dané lokalitě i ve světě. Dále jsou důležité úspěchy reprezentace. Marketingová komunikace je kromě sponzorů zaměřena

také na aktivní i pasivní účastníky sportu. Sportovní prostředí se tedy výrazně liší tím, že příjemci reklamy jsou diváci i samotní sportovci. (4, s. 4)

Marketing proniká do sportu v České republice postupně, ale i v tuzemsku rozlišujeme dva hlavní směry, ve které se sportovní marketing vyvinul. Jedním z nich je marketing sportovních produktů a služeb směřující přímo ke spotřebitelům sportu a druhý se týká marketingu jiných spotřebních a průmyslových výrobků nebo služeb, který využívá sportovní akce pro svoji propagaci. Další možné pojetí dle Čáslavové (2009) rozlišuje marketing jako sponzorování a marketing jako sportovní reklamu. V prvním případě zpracovává vedení organizace nabídkový list pro potenciální sponzory, jenž má sloužit jako protihodnota za poskytnuté finanční nebo hmotné prostředky. Marketing jako reklama existuje v souvislosti s výše zmiňovanou konkurencí (viz kap. 3.3.1). Prostřednictvím reklamy komunikují sportovní organizace s veřejností a informují ji o nabízených službách či produktech. Marketing jako reklamu využívají nejen sportovní organizace, ale setkáme se s ním i při pořádání významných sportovních akcí či událostí. (41, s. 11 a 16, s. 137)

„Cílem marketingové komunikace je seznámit zákazníka s výrobkem či službou, přesvědčit ho o nákupu daného produktu a produkt neustále připomínat.“ (72, s. 34) To platí i pro neziskové organizace, které pro tuto komunikaci využívají vhodné prostředky propagace, jež je nedílnou součástí marketingového mixu. Reklama je *„definována jako jakákoliv placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého sponzora“* (72, s. 35) a je klasickým propagačním nástrojem. Je buď vysílána, nebo je prezentována v tištěné podobě ve formě letáků, plakátů, brožur, billboardů apod. Využívá se loga, symbolů, sloganů a dalších prostředků. Reklamu lze však považovat také za placenou formu propagace, kterou poskytuje sportovní organizace sponzorovi. Problematika sponzorování ve sportovních organizacích bude probrána v následující kapitole (viz kap. 3.4.2). (72, s. 34-35)

Také v analytické části je zaměřena pozornost na využití marketingu v jednotlivých sportovních svazech. Jsou rozebrány především ty oblasti marketingu, které jsou v daných organizacích využívány. V návaznosti na jejich využití byl zjišťován i jejich přínos pro fungování organizací.

3.4 Finance a sponzorování ve sportovní neziskové organizaci

Přestože předmětem této práce jsou neziskové organizace, jejichž primárním cílem není vytvářet zisk (viz kap. 3.3), je třeba zaměřit se také na finanční stránku sportovních organizací. Protože finance jsou zejména potřebné pro dobré fungování organizace.

V moderní společnosti se profesionální sport neobejde bez silných sponzorů. Výhoda tohoto partnerství pomalu proniká i do neziskového sektoru a mnohdy se stává nedílnou součástí finančního rozpočtu neziskové organizace. Proto je třeba zaměřit se v kontextu s financováním sportovních organizací i na sponzorování a reklamu, jež se sponzorováním úzce souvisí.

3.4.1 Oblast financování v neziskové organizaci

Každá firma nebo nezisková organizace pohybující se v oblasti sportu se musí zapojit do finančního plánování, protože základní finanční zásady se vztahují na všechny podniky, neziskové i vládní organizace. Fried a kol. (2003) uvádí, že nedostatečné finanční plánování je mnohdy příčinou závažných problémů sportovních organizací. (25, s. 9-11)

Mnoho autorů se shoduje, že zásadní rozdíl mezi podnikatelským sektorem, neziskovými organizacemi a státní správou je zejména v původu finančních prostředků. Avšak i neziskové organizace vytváří marketingové plány pro získání financí. Nezisková organizace bývá financována hned z několika zdrojů, proto lze hovořit o vícezdrojovém financování, do kterého jsou zapojeny soukromé osoby, firmy i orgány veřejné správy. Literatura rozlišuje dva druhy financování, nejčastěji se hovoří o zdrojích vlastních a veřejných. Stejně tak mohou být finance rozděleny na formu návratnou a nenávratnou. Nenávratné jsou vnější zdroje, jež nemohou být ovlivněny vlastní činností organizace. Nejčastěji jsou jimi dotace a dary. Do vlastních zdrojů se řadí především členské příspěvky, jejichž celková výše je závislá na počtu členů organizace. Dále příjmy z hlavní činnosti a další příjmy například z pronájmů a jiného nakládání majetkem. To je však považováno za doplňkovou činnost a musí být v účetnictví náležitě zdokumentováno. Do vlastních zdrojů spadají také fondy a rezervy, jež organizace v minulých obdobích nahospodařila. Veřejné zdroje představují zejména

různé granty, subvence a dotace, které pochází nejčastěji z veřejných rozpočtů. Do financování neziskových organizací vstupují také soukromé subjekty, především sponzoři a dárci. Zatímco dárci nevyžaduje za svůj dar protihodnotu, sponzorování je vlastně prodej reklamy a tudíž je považováno za ekonomickou činnost organizace. (68, s. 209; 16, s. 21; 37, s. 676 a s. 693)

Do oblasti financování nepochybně také patří tvorba rozpočtu pro následující období, zpravidla na jeden rok. Obecně rozlišujeme tři druhy podnikových rozpočtů, a to rozpočty nákladů a výnosů, rozpočty stavových veličin a rozpočty příjmů a výdajů. Rozpočty nákladů a výnosů představují podle Šišky a kol. (2008) „*objem penězi vyjádřené spotřeby ekonomických zdrojů v daném podniku za určité rozpočetní období, resp. penězi vyjádřený objem vytvořených výkonů za určité rozpočetní období*“. (61, s. 127) Náklady a výnosy reprezentují úbytek a nárůst ekonomického prospěchu, tedy užitečnosti. Tzv. výsledovka je kompletní rozpočet nákladů a výnosů za celou organizaci a vzniká souhrnem dílčích rozpočtů. Rozpočty stavových veličin neboli stavů znázorňují očekávaný stav majetku a závazků k budoucímu časovému úseku, zpravidla ke konci rozpočetního období. Rozpočty příjmů a výdajů neboli peněžních toků jsou podobné rozpočtům nákladů a výnosů v tom smyslu, že také zahrnují data o předpokládaném toku ve sledovaném období. Jsou však uvedeny na tzv. peněžní bázi, a proto obsahují záznamy o přijatých a vydaných peněžních prostředcích či jejich ekvivalentech. (61, s. 127)

Kislingerová a kol. (2010) uvádí, že rozpočet se tvoří nejen pro hlavní činnosti organizace, ale také pro doplňkové, případně ostatní dílčí činnosti. Pro hlavní činnosti by měl být rozpočet vyrovnaný, ale pro doplňkové aktivity by pochopitelně měl být kladný. Při tvorbě rozpočtu by měla organizace brát na vědomí předpokládané změny nákladů a neměla by opomíjet své disponibilní možnosti, především technické (tělocvičny), ale i personální (dostatečné množství dobrovolníků) a technologické. (37, s. 676)

V analytické části věnuji financování sportovních organizací velkou pozornost a využívám zejména rozpočty příjmů a výdajů, které mohou být vhodným podkladem pro následnou komparaci svazů.

3.4.2 Sponzorování a reklama ve sportovní organizaci

Podle Karlička a Krále (2011) „*sponzoring označuje situace, kdy firma získává možnost spojit svou firemní či produktovou značku s vybranou akcí organizovanou třetí stranou nebo se jménem vybrané instituce, sportovního týmu, jednotlivce atp. Za toto spojení poskytuje firma třetí straně finanční či nefinanční podporu.*“ (36, s. 142)

Autorky Johnová (2008) a Vysekalová (2007) se shodují, že podstatou sponzoringu je princip služby a protislужby, kdy se za finanční částku či její hmotný ekvivalent předpokládá poskytnutí adekvátní protihodnoty obvykle ve formě reklamy, jež sponzorovi pomáhá splnit marketingové cíle. Se sponzorováním se nejčastěji setkáváme ve sportu. Sportovní sponzoring poskytuje partnerům velké zviditelnění při sportovních akcích a jiných událostech. (35, s. 240 a 73, s. 24)

Firmy často používají sponzorování jak prostředek komunikační a marketingové strategie, čímž nabývá na významu a je stále častěji využíváno i v tuzemsku. Sponzorování se nejčastěji orientuje na osoby, skupiny, akce nebo události a organizace. V případě sponzoringu ve sportu se tedy jedná především o sportovce jako jednotlivce, sportovní týmy nebo družstva, sportovní kluby či svazy a sportovní akce pořádané například sportovními svazy. (73, s. 24 a 35, s. 241)

Záměr sponzora je zcela jasný – snaží se svou firmu zviditelnit všemi možnými prostředky, které sponzoring nabízí. Ať už se jedná o zobrazení loga nebo symbolu na billboardech, bannerech, oděvech sportovců či prostých letácích a webu, který je dnes již samozřejmou součástí. V některých případech se dokonce setkáváme se jménem partnera v názvu sportovní soutěže či objektu. To vše je zaměřeno na cílové skupiny, tedy například fanoušky daného sportovního týmu a zároveň zákazníky či spotřebitele sponzorující organizace. (36, s. 142 a s. 241)

Sponzoring je oboustranně prospěšný, protože kromě zmiňovaných výhod publicity může zvýšit postavení organizace, potažmo jejích pracovníků, a zároveň také prestiž sponzorovaného subjektu, protože svou kvalitou přesvědčil sponzora ke spolupráci. Hlavním úmyslem sponzora je dosáhnout vytyčených cílů v oblasti marketingu a komunikace. Dle Čáslavové (2009) se jedná zejména o nárůst povědomí o firmě nebo značce, o podporu jejích sympatií, o představení nové image především v souvislosti s vnímáním firmy jako společníka daného sportovního odvětví aj. (35, s. 241 a 16, s. 192)

Sportovní organizace, jež mají zájem o sponzorskou spolupráci, většinou oslovují potenciální partnery a nabízejí jim sponzorské balíčky. Ty obsahují druhy reklamy či možnost služeb, které může daná organizace sponzorovi poskytnout. Sponzorské balíčky mohou být upravovány podle požadavků na míru konkrétní firmě a v případě oboustranné spokojenosti může zprvu jednorázový akt vést i k dlouhodobé spolupráci. Sponzorské balíčky jsou nabízeny také v případě potřeby získání sponzorů pro financování sportovních akcí. Spolupráce probíhá obdobně pouze s tím rozdílem, že sponzoři většinou bývají rozděleni do několika úrovní podle výše prostředků, které poskytnou. Jedná se o generálního partnera, hlavního partnera a vedlejší partnery, ale jejich pojmenování se mohou lišit.

Přestože sami autoři Douvis a kol. (2015) zdůrazňují, že jejich studie je omezena pouze na jednu zemi a jediný sport, a proto nelze jejich výsledky zobecňovat, určité vodítko pro sportovní manažery v podobě kritérií při výběru sponzorských partnerů poskytují. Například před oslovením potenciálního partnera by měl manažer nejprve ověřit firemní hodnoty, které by se měly shodovat s hodnotami sportovní organizace. Dále by měla firma spoluprací docílit posílení obrazu v mysli zákazníků – úspěch do značné míry závisí na pověsti sportu a dané sportovní organizace na trhu. V neposlední řadě by měla dohoda přinést nové příležitosti ke zvýšení příjmů sponzorující firmy. Díky vhodnému postupu by měli být sportovní manažeři schopni vybrat správné cílové společnosti, se kterými by mohla být navázána spolupráce dlouhodobě. Taková kooperace je ovlivněna kvalitou a vytváří důvěru mezi partnery, čímž se jejich vztah posiluje mj. také v mysli zákazníků. (22)

Marketing využívá reklamu jako způsob komunikace, jejímž prostřednictvím představuje konkrétní produkt nebo značku. Sportovní reklama se používá ve sportovním odvětví a prezentuje se prostřednictvím speciálních prostředků, jak již bylo nastíněno výše. Jedná se o reklamu na výsledkových tabulích, reklamních pásech, startovních číslech sportovců či jejich oděvech, na náradí a náčiní apod. Sportovní reklamu lze rozdělit do několika kategorií právě podle druhu jejího nosiče. (73, s. 21 a 16, s. 168) Jedná se o reklamu na:

1. „dresech a sportovních oděvech,
2. startovacích číslech,
3. mantinelu (na pásu),
4. sportovním nářadí a náčiní,
5. výsledkových tabulích“. (16, s. 168)

U těch svazů karate, které se alespoň částečně zabývají sponzorstvím, jsem se zaměřila zejména na obsah a kvalitu nabídky, kterou potenciálním partnerům organizace nabízejí. Pozornost je věnována také druhům reklamy, které jsou schopny svazy nabídnout, a délce spolupráce. Ve sportovních svazech karate bývá využívána především reklama na sportovních akcích typu Národní mistrovství či Mistrovství Evropy. V obou případech se jedná zejména o reklamu na startovních číslech, na mantinelech a pásech, na sportovním náčiní, na výsledkových tabulích a na různých reklamních panelech a jiných transparentech. Dále nabízí svazy reklamu na svých webových stránkách, v místních novinách či na plakátech aj. Jejich využití je zkoumáno v analytické části této práce.

4 METODOLOGIE

Metody, které byly použity v průběhu tvorby této rigorózní práce, jsou strukturovaný nestandardizovaný rozhovor, popisná analýza, SWOT analýza a komparace.

4.1 Strukturovaný nestandardizovaný rozhovor

Ve strukturovaném rozhovoru neboli interview jsou předem určené otázky i jejich formulace, které je třeba respondentovi položit, stejně jako pořadí, ve kterém mají následovat. Často to bývají otázky volné, jejich předurčeností se však nelze vyhnout závazné formulaci, která může bránit získání dodatečných údajů. Někdy bývají možnosti odpovědí předem dány a potom jsou fixní. Strukturovaný rozhovor je v podstatě ústním dotazováním, ale liší se tím, že zpravidla trvá tak dlouho, dokud tazatel nemá k dispozici požadované množství dat. (50, s. 112; 31, s. 182 a 26, s. 111)

Výhodou strukturovaného rozhovoru je především to, že vyhodnocení získaných dat bývá snazší a následná komparace je objektivnější, protože pořízená data jsou obdobně obsáhlá a jejich složení je analogické. V případě přepisu rozhovorů je tedy umístění odpovědí podle tematických okruhů jednodušší, protože jejich struktura je předem dána. Další výhodou je, že strukturovaný rozhovor umožňuje všem dotázaným stejné podmínky pro jejich odpovědi, které jsou tudíž lépe srovnatelné. Za nevýhodu může být považován fakt, že oslovení respondenta a navázání kontaktu může být poněkud obtížné. (40, s. 112; 31, s. 182 a 28, s. 173)

Strukturovaný nestandardizovaný rozhovor byl při tvorbě rigorózní práce použit pro získání základních informací o vybraných sportovních organizacích. Vzhledem k jazykové bariéře a vzdálenosti těchto organizací probíhala veškerá komunikace, tedy i strukturovaný rozhovor, v anglickém jazyce (vyjma JKA ČR) a všechny dokumenty byly zasílány prostřednictvím emailu. Z tohoto důvodu se nejedná o klasický strukturovaný rozhovor, který probíhá ústně, ale je to strukturovaný nestandardizovaný rozhovor probíhající prostřednictvím emailové komunikace. Tato metoda je tedy klíčovým zdrojem získávání informací o organizacích.

List s okruhy otázek (viz příloha V) byl rozeslán předsedům vybraných organizací karate na území Belgie, Francie a Slovinska. Hlavní otázky obsahují

podotázky a příklady odpovědí tak, aby byly pro respondenty co nejsrozumitelnější. Všichni dotázaní měli na přípravu odpovědi dostatek času. Získané odpovědi ve většině případů nebyly dostačující, a proto byly zasílány individuální doplňující otázky tak, aby byly všechny podklady pro následný rozbor kompletní. Předseda Českého svazu karate JKA obdržel obdobnou strukturu otázek, ale jednalo se zejména o aktualizaci údajů z roku 2012 (viz 67).

4.2 Popisná analýza

Popisnou neboli deskriptivní analýzu lze definovat jako uspořádání veškerých údajů a dat a následně jejich popsání. To může být doprovázeno různými grafy a tabulkami, jež popsané výsledky zpřehlední. (29, s. 21 a 26, s. 134) Toto tvrzení dokládá i následující Jaborova (2013) citace. „*Deskriptivní analýza se používá k popisu získaných dat, aniž by se ze závěrů formulovaly a posléze ověřovaly nějaké hypotézy nebo aniž by se výsledky nějak zevšeobecňovaly. Důležitá je vhodná prezentace dat formou tabulek nebo grafů.*“ (33)

Popisná analýza představuje zpracování a shrnutí všech údajů, které má výzkumník k dispozici po první fázi výzkumného procesu, tedy po sběru dat. V případě, že je výzkum založen na rozhovoru jakéhokoli typu, jedná se o analýzu verbálních projevů. Každá analýza, ať už vychází z rozhovorů či jiných dat, musí být zpracována objektivně a nesmí reflektovat postoje a názory výzkumníka. Popisný výzkum má za úkol popsat veškeré úkazy a fenomény výzkumu a zpravidla se zabývá otázkami: kdo, jak a kolik. (26, s. 117 a s. 134 a 28, s. 37)

Metoda popisné analýzy byla v rigorózní práci využita pro zpracování získaných informací z rozhovorů s předsedy svazů karate a jimi poskytnutých materiálů.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi strategické analytické metody, které jsou velmi často využívány v různých výzkumech, a je jedním ze základních nástrojů při analýze prostředí. Jedná se o kvalitativní vyhodnocení nashromážděných údajů. SWOT je anglická zkratka výrazů Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, což se do

češtiny překládá jako silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ty lze rozdělit na dvě části – první z nich představuje interní analýzu organizace, tedy zkoumá její vnitřní prostředí. Patří sem všechny jevy, nad kterými má organizace kontrolu a může je nějakým způsobem ovlivnit. Ty jsou následně kvalifikovány jako silné, nebo slabé stránky – podle toho, zda jsou pro organizaci přínosem, nebo je lze považovat za nedostatky a mají být raději eliminovány. Druhá část SWOT analýzy se zabývá vnějšími faktory, které organizace nemůže ovlivnit, protože nad nimi nemá přímou kontrolu. Sem patří příležitosti a hrozby, jinými slovy okolnosti vnějšího prostředí, které je třeba buď využít ve prospěch organizace, nebo je naopak potlačit. Zatímco silné a slabé stránky jsou zaměřeny na současný stav podniku, hrozby a příležitosti jsou zacíleny na budoucnost organizace a její vývoj. (27, s. 295-298; 63, s. 35; 30 a 13, s. 41)

Účelem SWOT analýzy je najít hlavní faktory, které by mohly být významné pro výběr budoucího zaměření organizace nebo pro úspěšnost zvolené strategie. S ohledem na tuto skutečnost by se měl sportovní manažer zaměřit především na ústřední témata každé oblasti. Pravidlo pro úspěšné provedení SWOT analýzy je nevyhledávat více než pět faktorů v rámci každé ze čtyř oblastí, aby mohla být nejdůležitějším záležitostí věnována vyšší priorita. Tvorbu SWOT analýzy lze rozdělit do čtyř úseků, které na sebe časově i logicky navazují. První část zahrnuje komplexní přípravu na vytvoření SWOT analýzy. Ve druhé fázi probíhá zkoumání a ohodnocení silných a slabých stránek organizace. Třetí úsek se zabývá vnějším prostředím, tedy příležitostmi a hrozbami a jejich hodnocením. V poslední fázi se vytváří matice SWOT. Ta kombinuje vnitřní faktory s vnějšími a tím vznikají čtyři strategie, které jsou následně využity při strategickém řízení. V podstatě se jedná o kombinaci analýz – S-W a O-T, přičemž vznikají strategie využití, hledání, konfrontace a vyhýbání. (30; 13, s. 42 a 27, s. 296-319)

Mezi čtyři strategie matice SWOT podle Grasseové (2010) patří:

- S-O strategie (strategie využití) používá silné stránky organizace, aby využila její příležitosti. Její vymezení je žádoucí, a proto se k němu organizace snaží směřovat. Podle ní se odvozují další cíle organizace, případně se vymezují nové vize.

- W-O strategie, tedy strategie hledání, spojuje slabé stránky a příležitosti zkoumané organizace a snaží se pomocí příležitostí eliminovat slabé stránky. Pro využití příležitostí však mnohdy bývá zapotřebí dalších zdrojů.
- S-T strategie (strategie konfrontace) kombinuje silné stránky a hrozby. Využití této strategie se doporučuje pouze tehdy, je-li organizace dostatečně připravena čelit přímé konfrontaci s ohrožením.
- W-T strategie (strategie vyhýbání) se vytváří za účelem potlačení či úplného odstranění slabých stránek organizace a zároveň vyhnutí se hrozbám plynoucím z provedené analýzy. (27, s. 319)

SWOT analýza byla vytvořena pro každou organizaci zvlášť ze získaných údajů z rozhovorů s předsedy svazů a poskytnutých dokumentů. Tato sekundární data pomohou přehledně shrnout dříve získané informace. Klíčové pro další práci jsou především slabé stránky a hrozby, jež pomohou odhalit případné nedostatky v každé z organizací.

4.4 Komparace

Pojem komparace pochází z latiny a znamená srovnání. Komparovány mohou být texty, metody, empirické výzkumy a jiná data. Pro srovnání dvou a více objektů je třeba najít společné znaky, podle kterých budou objekty porovnávány. Vhodná kritéria je nutné zvolit už před započítím komparace, aby nedošlo ke zkreslení srovnávaných objektů. Cílem komparace je najít podobnosti a odlišnosti sledovaných objektů, na jejichž základě mohou být následně vyvozovány závěry. (59, s. 70-73 a 49, s. 8)

Metoda komparace neboli porovnávání patří mezi hlavní vědecké metody. V podstatě existují dva typy komparace. Jedním z nich je utváření konstantních srovnání a druhým je tvorba teoretických srovnání. Účelům této práce vyhovuje konstantní porovnávání, kdy se navzájem srovnávají události a zjišťuje se jejich podobnost či rozdílnost. Tento typ srovnání je důležitý pro všechny analýzy, protože

umožňuje výzkumníkovi rozlišovat kategorie nebo témata od ostatních a určit vlastnosti a dimenze specifické pro danou kategorii či téma. (58, s. 97 a 15, s. 73)

Zásadou komparace je, že porovnávaná data musí mít podobný charakter a vlastnosti. V případě, že neexistuje srovnatelný příklad, měla by být data rozdělena na jednotlivé složky a ty následně komparovány. Postup komparace je prostý. Nejprve je potřeba definovat předmět komparace, poté určit cíle komparace a následně vytvořit kritéria komparace pro danou analýzu. (29, s. 67; 38 a 55, s. 97) Pro vhodnou komparaci je třeba vytvořit komparativní plán, což je podle Hendla (2012) „výzkumný plán pro porovnání vlastností vybraných případů“. (28, s. 388)

Komparace je poslední metoda, která byla v průběhu tvorby rigorózní práce použita. Vychází z údajů ze SWOT analýzy a popisné analýzy, které jí předcházejí. Hodnoty jsou porovnávány numericky i verbálně, tedy z hlediska kvantitativního i kvalitativního. Údaje z prováděných analýz jsou komparovány především verbálně, a to jak ve vztahu k ostatním organizacím, tak i z hlediska obecných ukazatelů. Nejedná se tedy vždy o absolutní hodnoty, ale o objektivní i subjektivní zhodnocení závislé na více faktorech. Byly porovnávány oblasti jako druh organizační struktury, úroveň profesionality managementu, strategické plánování, způsob financování, vlastní propagační činnost, četnost pořádání mezinárodních soutěží apod. (viz tab. 1). Některé z položek byly hodnoceny v rozmezí: žádná – nízká – střední – vysoká, pravidelně – nepravidelně – nikdy, ano/ne, vůbec – málo – středně – hodně. Práce také zahrnuje především numerické srovnání pořádání sportovních akcí. Tato komparace se zabývá plánovanými a konečnými rozpočty a podíly sponzorů, příjmy ze vstupného, počty diváků i soutěžících a verbálním zhodnocením akcí pořadatelem. Systém hodnocení jednotlivých srovnávacích kritérií je zobrazen v tabulce 1. Pro objektivnější zhodnocení byla komparována ještě další fakta, jako je doba působení organizace na daném území, geografické a demografické rozdělení sportovců apod. Tyto hodnoty mají kvantitativní charakter. Všechny komparované údaje byly zasazeny do několika tabulek, které jsou doplněny vysvětlivkami.

Tabulka 1 Systém hodnocení srovnávacích kritérií

Srovnávací kritérium	Systém hodnocení
Druh organizační struktury	Druh organizační struktury je určen na základě poznatků uvedených v popisné analýze
Úroveň profesionality managementu	Profesionalita managementu je subjektivní zhodnocení vycházející z analýzy aplikovaných manažerských funkcí v daném svazu a je hodnocena verbálně na škále žádná – nízká – střední – vysoká
Strategické plánování	Přítomnost strategického plánování svazu je zjišťována v popisné analýze. Strategické plánování je hodnoceno podle míry, do jaké se jím svaz zabývá, v rozmezí ano – částečně ano – pouze krátkodobě/střednědobě/dlouhodobě – ne
Způsob financování	Způsob financování vychází z finanční analýzy svazu, jedná se zpravidla o jednozdrojové, či vícezdrojové financování
Výše členských příspěvků	Výše členských příspěvků je hodnocena na škále žádné – nízké – střední – vysoké a je subjektivně posuzována podle finančních možností obyvatel dané země
Výše dotace	Výše dotace je posuzována podle podílu na příjmech svazu a je hodnocena v rozmezí žádná – nízká – střední – vysoká
Četnost dotace	Četnost dotace je klasifikována podle pravidelnosti získávání dotací na pravidelně – nepravidelně – nikdy
Sponzoring	Sponzoring je posuzován podle počtu sponzorů a získaných prostředků a podle účelu získání sponzora na škále vůbec – málo – středně – hodně, na činnost svazu – na sportovní akce
Vlastní propagační činnost	Vlastní propagace je hodnocena podle konkrétního zaměření a pravidelnosti
Webová prezentace	Posouzení webové prezentace se zaměřuje na možnost volby anglického jazyka, subjektivní zhodnocení originálního zobrazení, přítomnost fotogalerie a je hodnocena ano – ne
Četnost pořádání mezinárodních soutěží	Pořádání mezinárodních soutěží je hodnoceno podle četnosti na pravidelně – nepravidelně – nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole bude analyzován Český svaz karate JKA a vybrané zahraniční organizace karate, tedy JKA Belgie, JKA Francie a JKA Slovinsko.

5.1 Řízení sportu ve vybraných evropských státech

Aby byla následná komparace získaných údajů objektivní, je třeba se nejprve zaměřit na legislativní a další rozdíly ve sportu vybraných evropských států. Přestože všechny porovnávané státy jsou členy Evropské unie, svým přístupem ke sportu se výrazně liší. Tento fakt dokládá i změna legislativy počátkem roku 2014 v České republice, jež se významně dotkla i neziskového sektoru v oblasti sportu.

5.1.1 Postavení sportu v Belgii

Belgie, oficiálně Belgické království, se nachází v západní části Evropy. Na jihu sousedí s Francií, na východě s Německem a Lucemburskem a na severu s Nizozemskem. Rozloha tohoto státu je 30 a půl tisíce km² s téměř 11 miliony obyvatel, čímž se řadí k zemím s nejvyšší hustotou zalidnění v Evropě. Hlavním městem je Brusel, ve kterém žije přes 160 tisíc obyvatel. Belgie je členskou zemí Evropské unie od roku 1952, tehdy existující pod názvem ESUO (Evropské sdružení uhlí a oceli). (23 a 20, s. 1)

Politické a institucionální uspořádání Belgického království je poměrně složitě rozvětvené a od toho se odvíjí i pravomoci v oblasti sportu. Obecně lze říci, že pravomoci federálního státu pokrývají vše, co je spojeno s veřejným zájmem. Jedná se tedy zejména o veřejné finance, armádu, policii, soudní systém, sociální zabezpečení, veřejné zdraví, zahraniční záležitosti apod. Kromě federálního státu mají své pravomoci také regiony, a to zejména v oblastech, jež jsou spojeny s daným územím nebo regionem. Jde hlavně o pravomoci v těchto oblastech: ekonomika, zaměstnanost, zemědělství, energetika, doprava, bydlení, životní prostředí, územní plánování, ochrana přírody, dohled nad provinciemi atd. Kromě tří regionů rozlišuje stát také tři komunity. Ty jsou rozděleny především podle jazyka na vlámské, francouzské a německy mluvící společenství. Komunity mají pravomoci v oblasti kultury, vzdělání,

užívání jazyků a v záležitostech týkajících se zdravotní politiky a pomoci jedincům, jako je sociální péče, ochrana mládeže, pomoc přistěhovaleckým rodinám apod. Vzhledem k tomu, že tělesná výchova a sport jsou považovány za záležitost kultury, společnosti mají pravomoci také v oblasti sportu a tělovýchovy. (20, s. 2)

V Belgii je sport organizován správními orgány a sportovními kluby. Doplňující činností správních orgánů je podpora sportovní účasti, podpora soukromé iniciativy a úprava případných nedostatků sportovních organizací. Tato doplňující role nebrání orgánům, aby přijaly iniciativy v oblasti sportovní infrastruktury, sportu pro všechny a podpory elitního sportu. Jak již bylo řečeno, právě komunity mají pravomoci v oblasti sportu. Každé společenství vydalo několik vyhlášek týkajících se sportu a má svou vlastní sportovní administrativu. Dalšími klíčovými subjekty ve sportu jsou Belgický olympijský a interfederální výbor (BOIC), Vlámské a Valonské ministerstvo sportu, vládní orgány, místní úřady, vlámské a valonské státní sportovní školy a Sdružení pro tělesnou výchovu (BVLO). (20, s. 5)

Cílem Belgického olympijského a interfederálního výboru je podporovat fyzickou aktivitu a sport v olympijském duchu, který se vyznačuje vzájemným porozuměním, solidaritou a fair play. Aby výbor mohl zrealizovat své poslání, působí na všechny tři skupiny, a to na elitní sport, na poskytování služeb řídicím orgánům a na olympijské hodnoty, vzdělání a komunikaci. BOIC působí jako zástupce olympijského hnutí v Belgii. (20, s. 5)

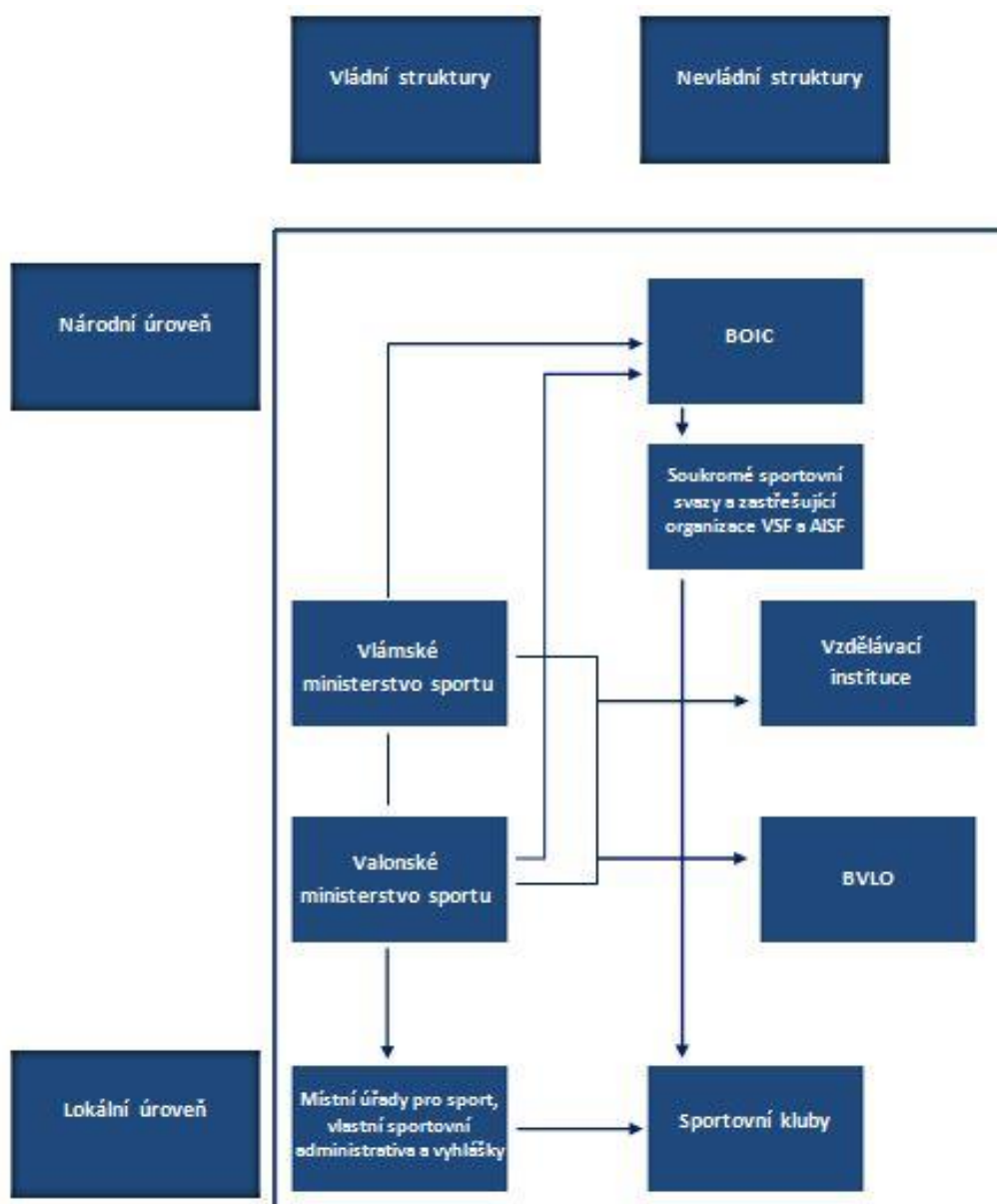
Jak je uvedeno výše, Belgie má dvě ministerstva sportu. Vláda prostřednictvím Vlámského ministerstva sportu má za cíl vyvíjet sportovní politiku zaměřenou na to, aby se co nejvíce lidí věnovalo pohybovým aktivitám a sportu. Posláním Vlámského ministerstva sportu je přivést k pohybovým aktivitám co nejvíce lidí a umožnit jim sportovat pravidelně na jakékoli úrovni (rekreační, soutěžní, elitní sport), bez porušení integrity sportu (antidopingová politika, fair play, proti-výtržnická opatření) a za přispění ke kvalitnějším podmínkám (infrastruktura, koučování, regulace). Ministerstvo sportu Francouzského společenství uznává a dotuje francouzské sportovní svazy. Vyvíjí také speciální programy podpory v konkrétních případech, například sport pro zdravotně postižené, etika, ženy ve sportu apod. Jedním z úkolů vlády je stanovit cíle a stimulovat a rozvíjet programy na podporu sportu pro všechny. (20, s. 7-9)

Sportovní svazy a zastřešující organizace jsou soukromými sportovními organizacemi. Pokud sportovní svazy splní předepsané podmínky, mohou být příjemci dotací jak pro základní činnost (organizace vzdělávacích kurzů a školení, vedení

sportovních klubů, propagace vlastního sportu, organizování regionálních aktivit atd.), tak pro doplňkové činnosti, jež představují zejména sportovní projekty mládeže, sportovní soustředění, elitní sport aj. Uznání svazů a poskytování dotací se řídí vyhláškou příslušné komunity. Vlámská zastřešující organizace VSF (Vlaamse Sportfederatie) sdružuje 88 vlámských sportovních svazů, 20 000 vlámských sportovních klubů a 1 200 000 vlámských sportovců všech věkových kategorií. Činnost těchto sportovních klubů je podpořena dotací ve více než 63 % klubů, což představuje celkovou částku 7 103 814 Euro. Naproti tomu Valonská zastřešující organizace AISF (Association Interfédérale du Sport Francophone) má pod sebou 54 sportovní svazů, 6 000 sportovních klubů a 665 000 sportovců. (20, s. 9-10) Řízení sportu v Belgii přehledně zobrazuje následující schéma (obr. 1).

Podle belgického právního systému existuje několik druhů neziskových organizací: nezisková organizace, mezinárodní nezisková organizace a charitativní nadace. Sdružení bez účelu zisku je právní termín pro neziskové organizace v Belgii a Lucembursku a označuje se zkratkou vzw (Vereniging zonder winstoogmerk) nebo asbl (Association sans but lucratif). Toto sdružení mohou založit minimálně 3 osoby, které naplňují nekomerční cíle. Na rozdíl od obchodních společností není pro tento typ neziskové organizace stanoven minimální vklad. Sdružení může vykazovat zisky, protože může vybírat členské příspěvky, vykonávat činnosti za poplatek apod., ale pouze za předpokladu, že účelem jejich získání bylo plnit sociální cíle organizace. Zisky však nesmí být přerozděleny mezi členy sdružení. Cíle, činnost a veškeré další náležitosti musí být uvedeny ve stanovách. Mezinárodní neziskové organizace se značí obdobně ivzw (Internationale vereniging zonder winstoogmerk) nebo aisbl (Association internationale sans but lucratif). Jedná se o mezinárodní neziskové organizace působící v Belgii, které jsou zapsány v příslušném registru pod číselnými identifikátory. Způsob založení, činnost, povinnosti apod. jsou obdobné jako u neziskových organizací na národní úrovni. Charitativní nadace mohou být založeny pouze jedinou osobou a jejich cílem je dosáhnout poslání obecného zájmu, a to nejčastěji v dlouhodobém horizontu. Zakladateli se mohou stát soukromé i veřejné subjekty, například podniky, sdružení, nebo veřejné instituce. Činnost nadace a další náležitosti musí být podrobně popsány ve stanovách. Vedle těchto tří typů existuje také občanské sdružení, které na rozdíl od neziskové organizace nemá právní subjektivitu. Proto nemůže vlastnit majetek, uzavírat jakékoli smlouvy apod. Jedná se o neformální organizaci, která často začíná jako krátkodobý projekt, nebo je řízena spolu s další neziskovou organizací. (54 a 12)

Obr. 1 Schéma řízení sportu v Belgii



Zdroj: Vlastní zpracování dle DE KNOP, WYLLEMANN, LEBLICQ (2003)

5.1.2 Řízení sportu ve Francii

Francouzská republika je dalším západoevropským státem. Svou rozlohou téměř 550 tisíc km² je nejrozlehlejším státem Evropské unie. Na severu sousedí s Belgií a Lucemburskem, na východě s Německem a Švýcarskem, na jihovýchodě s Itálií a na jihozápadě se Španělskem. Žije zde přes 65 a půl milionu obyvatel, z nichž v hlavním městě Paříž žije zhruba 2,2 milionu a v aglomeraci přes 10 milionů obyvatel. Členem Evropské unie je Francie od roku 1952. (74 a 23) Metropolitní Francie se skládá z 22

regionů, které jsou rozděleny do 96 departmentů. Dále patří Francii ještě čtyři zámořské departmenty a čtyři další zámořská území. V čele státu stojí prezident, který jmenuje ministerského předsedu a schvaluje premiérův výběr dalších ministrů. Francouzský parlament je dvoukomorový a skládá se z Národního shromáždění a Senátu. (5, s. 7)

Ve Francii je registrováno 110 sportovních svazů, 175 000 klubů a 14 milionů sportovců. Zastřešující organizací je Národní olympijský a sportovní výbor. Tato organizace má dvojí poslání. Nejen, že představuje Mezinárodní olympijský výbor ve Francii, ale je také zastřešující asociací pro ostatní sportovní svazy v zemi. Sport jako celek je řízen pod dohledem státu, ale většinou je provozován různými asociacemi. Ministerstvo mládeže, sportu a asociací spojuje sportovní svazy s cíli veřejné služby a má nad jejich činností kontrolu. Zabývá se především jejich přímým a nepřímým financováním činnosti. Tento francouzský model bývá odborníky nazýván jako kooperativní řízení mezi sporty a státem. Zákon o sportu v souvislosti s rozvojem fyzických a pohybových aktivit také uznává úlohu místních orgánů, obcí, departmentů a regionů. Téměř všechny obce, kromě těch nejmenších, byly od začátku nástupu masového sportu zapojeny do jeho řízení v dané oblasti. Jedná se především o správu či vlastnictví sportovních zařízení, areálů, stadionů apod. a jejich částečné financování. Naopak departmenty a regiony jsou do sportovních aktivit zapojeny méně. Ministerstvo školství se zabývá především tělesnou výchovou a sportem ve školách, ale je stále významným partnerem sportu jako celku. (5, s. 12)

Francouzský olympijský a sportovní výbor (CNOSF) je státem schválené sdružení, které se skládá ze všech sportovních svazů včetně olympijských i neolympijských samostatných svazů a svazů zastřešujících více sportů. Pod činnost CNOSF spadají úkoly národního olympijského výboru a musí proto respektovat podmínky Olympijské charty. (5, s. 13)

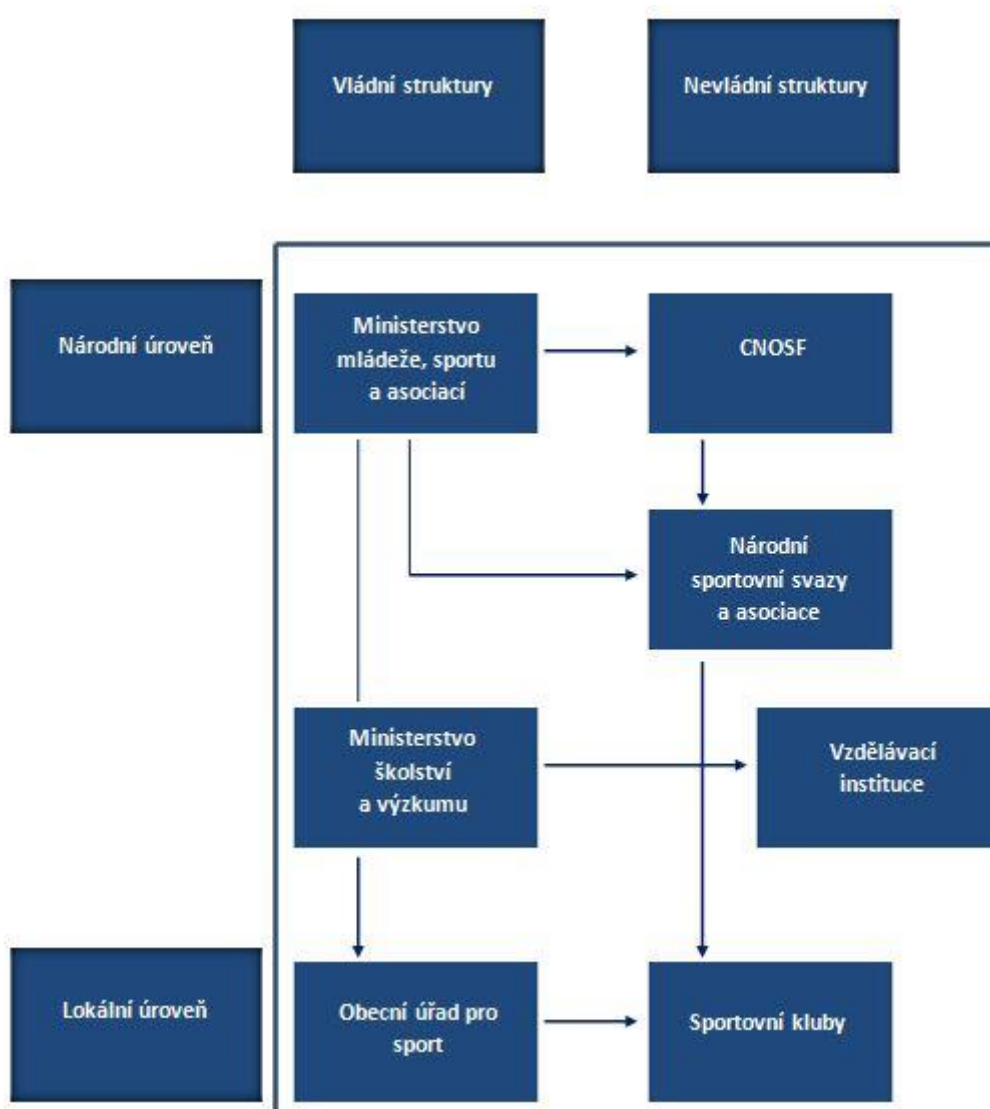
Ministerstvo mládeže, sportu a asociací je dalším orgánem, který se zabývá sportem. Je však nutno vysvětlit především důvod, proč se ministerstvo zabývá asociacemi. Podle francouzského zákona z roku 1901 má každý právo sdružovat se, a to z jakéhokoli důvodu. Ať už se jedná o charitativní organizace, sportovní kluby aj., všechna tato sdružení mají právo získat právní status a mohou být osvobozena od daní za předpokladu, že jsou nezisková. Díky osvobození od daňové povinnosti získají finanční prostředky nezbytné pro dosažení cílů organizace. Ministerstvo podporuje národní svazy a místní soutěžní ligy, kluby a další sportovní organizace. Prosazuje sport pro všechny a zejména sport pro osoby se specifickými potřebami. Dále organizuje boj

proti dopingu nejen z hlediska zdraví sportovců, ale ochraňuje tím také důvěryhodnost sportu. Propaguje zdravý životní styl prostřednictvím sportu jako prevence. Ministerstvo také podporuje mezinárodní prestiž díky účasti národních týmů a sportovců na mezinárodních soutěžích. Naproti tomu Ministerstvo školství a výzkumu se zabývá, jak z názvu vyplývá, vzděláním obyvatel Francie a výzkumem. Má na starosti tělesnou výchovu a sport v rámci vzdělávacího systému a zaměstnává téměř 40 tisíc učitelů tělesné výchovy. (5, s. 14-15)

Obce, departmenty a regiony nejsou ze zákona povinny zasahovat do sportovního dění v dané oblasti. Nicméně obce se sportem zpravidla zabývají a mají své zastupitele sportu. Podle počtu obyvatel se v obcích setkáváme se dvěma strukturami. Sportovní služby mají za úkol dohlížet na sportovní zdroje a vztahují se k politice sportu. Ve větších obcích se setkáváme s obecním úřadem pro sport. Jedná se o poradní a komunikační orgán navržený tak, aby informoval obce a podporoval jejich sportovní politiku. Například tím, že může zasahovat do kritérií pro přidělení obecních dotací. Regiony vesměs rozdělují svou podporu přes vzdělávací systémy díky odborné přípravě na středních školách či lyceích a prostřednictvím rozmanitých regionálních iniciativ, podporou sportovců na nejvyšší úrovni a různými sportovními událostmi. (5, s. 15-16)

Soukromé ziskové sportovní organizace se v posledních 20 letech ve Francii výrazně rozšířily a konkurují ostatním sportovním a dalším volnočasovým sdružením a asociacím. Jedná se o velký počet profesionálů jak jedinců, tak malých firem, které od roku 1995 mohou být zaregistrovány pod sportovními svazy. (5, s. 16) Následující obrázek 2 představuje schéma subjektů zainteresovaných ve francouzském sportu.

Obr. 2 Schéma řízení sportu ve Francii



Zdroj: Vlastní zpracování dle BAYLE (2003)

Ve Francii se neziskové organizace nazývají asociace a podléhají zákonu z roku 1901, který byl doplněn a zpřísněn v roce 1905. Nezisková organizace může být založena minimálně dvěma osobami za účelem dosažení společného cíle, který musí přesahovat zájmy zakladatelů. Asociace nesmí vykonávat žádnou činnost, která by neodpovídala cílům podle příslušných předpisů. Asociace musí fungovat na základě demokratických principů, kdy lidé mohou do organizace vstupovat, aby dosáhli společného cíle. Nikdo z členů nemá nárok na žádný druh osobní a soukromé kompenzace či výsadní postavení. Na základě těchto kritérií francouzský právní systém rozlišuje mezi charitativní a profesionální asociací. Základním konceptem charitativní asociace je podmínka, že lidé vkládají do organizace svůj čas a peníze, aniž by přímo či

nepřímo získali nějakou materiální protihodnotu. Takovými organizacemi jsou například různá podporující sdružení či sportovní asociace. Profesionální asociace se naproti tomu spíše podobají obchodním společnostem s podobnou právní ochranou a francouzská vláda s nimi stále více zachází jako s běžnými podniky. Jedná se o poměrně účinný způsob, jak začít podnikat, nicméně povaha neziskové organizace musí být zachována. Profesionální asociace nemůže rozdělit zisky na konci roku, ale může svým členům platit kompenzaci za odvedenou práci například ve výkonném výboru či v představenstvu, ať už jako zaměstnanec či externí konzultant. Tato platba však musí odpovídat normě pro danou činnost. (64)

Francie je známá svým dlouhodobým negativním postojem k nadacím, který se však v minulých letech poněkud utlumil. To se projevilo na politických postojích, zejména co se týče legitimacy, která je důležitá pro všechny neziskové organizace. (42) Postoj politiků a vnímání neziskového sektoru veřejností jsou klíčovými pro legislativu této oblasti. Asociace podle zákona podléhají důsledné administrativní kontrole a speciálním právním regulacím. (62, s. 12-13) Přílišné nároky na vznik a řízení mohou zkomplikovat vznik a chod samotné asociace, což by mohlo zhoršit postavení neziskových organizací v oblasti sportu.

5.1.3 Řízení sportu ve Slovinsku

Oficiální název Slovinska je Republika Slovinsko. Tento stát je svou rozlohou poměrně malý (něco málo přes 20 tisíc km²) a má pouze 2 miliony obyvatel, z nichž okolo 300 tisíc žije v hlavním městě Lublaň. Slovinsko sousedí na severu s Rakouskem, na západě s Itálií, na severovýchodě s Maďarskem a nejdelší hranici má s Chorvatskem. Do Evropské unie vstoupilo společně s Českou republikou a dalšími státy 1. května 2004. (52, s. 1 a 23) Hlavou státu je prezident a navrhuje premiéra, který je volen parlamentem. Některá ministerstva jsou organizována i na regionální úrovni prostřednictvím krajských úřadů. To se ale netýká Ministerstva školství, vědy a sportu. Existuje zde 192 obcí, které však provádí pouze úkony na lokální úrovni. Obvykle jsou financovány z vlastních zdrojů, ale ekonomicky zaostalé obce dostávají státní podporu. (52, s. 5)

Oddělení sportu na Ministerstvu školství, vědy a sportu podporuje a realizuje sportovní politiku v souladu s veřejným zájmem, jak je definováno v Národním

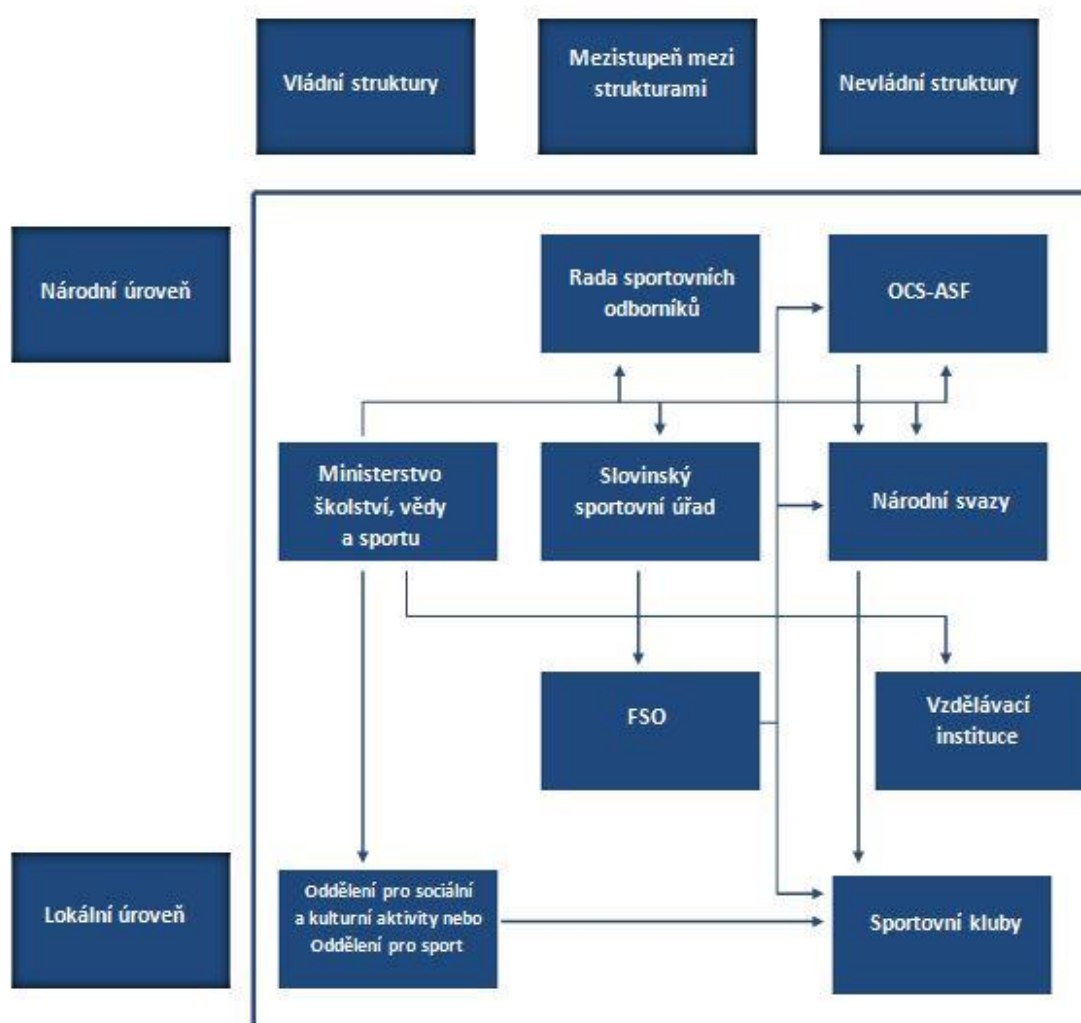
programu sportu z roku 2000. Za realizaci Národního programu sportu na národní a lokální úrovni odpovídají speciální oddělení, která připravují Roční program sportu v závislosti na počtu sportovních organizací, jež žádají o státní dotaci na svou činnost. Tento program je následně schválen vládou na národní úrovni. Sportovní organizace jsou vyzvány k předložení projektů, ve kterých je možné realizovat národní a roční programy sportu. Komise poté vybere nejvíce odpovídající programy a díky tomuto procesu jsou stanoveny organizace, které budou provádět realizaci národního a ročního programu sportu pro následující období. (52, s. 10)

Další institucí zabývající se sportem ve Slovinsku je Slovinský sportovní úřad. Ten má za úkol realizovat veřejné služby pro své zakladatele, tedy sportovní oddělení Ministerstva školství, vědy a sportu a OCS-ASF (Olympic Committee of Slovenia-Association of Sports Federations, tedy Slovinský olympijský výbor-Asociace sportovních svazů), jak je definováno v ročních programech. Nadace pro financování sportovních organizací Republiky Slovinsko (FSO) podle zákona o hazardních hrách každoročně veřejně vyzývá k předkládání návrhů na spolupráci při financování programů sportovních organizací ve Slovinsku. (52, s. 10-11)

Slovinský olympijský výbor-Asociace sportovních svazů je zastřešující organizací, která sdružuje sportovní svazy, sdružení a další organizace v souladu s předpisy a cíli Mezinárodního olympijského výboru a dalších organizací. Národní sportovní svazy jsou členy OCS-ASF a jsou složeny z asociací a klubů, jež jsou jejich členy na národní úrovni. Obecní nebo komunální sdružení působí v rámci jednotlivých komunit a sjednocují státní sportovní sféru na úrovni obcí. Obecní sportovní úřady či agentury realizují lokální sportovní programy a jejich prioritou je zejména vedení sportovních zařízení. Rada sportovních odborníků Slovinska existuje z důvodu, aby poskytla vládě odbornou pomoc při rozhodování a přípravě předpisů v oblasti sportu. (52, s. 11)

Fakulta sportu na univerzitě v Lublani realizuje vzdělávací programy pro profesionální práci ve sportu a poskytuje odbornou kvalifikaci a vzdělání ve sportu. Ústav pro sport na Fakultě sportu realizuje různé programy testování a měření elitních sportovců. Inspektorát pro sport ve Slovinsku provádí dohled nad uplatňováním zákona o sportu a Národního a Ročního programu sportu na národní i lokální úrovni. (52, s. 11) Instituce zabývající se sportem ve Slovinsku jsou znázorněny v následujícím schématu (obr. 3).

Obr. 3 Schéma řízení sportu ve Slovinsku



Zdroj: Vlastní zpracování dle RETAR, VEROVNIK (2003)

Ve Slovinsku působí 4 479 sportovních asociací, 69 národních sportovních svazů, 81 komunálních sportovních asociací a 35 sportovních agentur nebo úřadů. V oblasti sportu je ve Slovinsku nejvíce zastoupena skupina pracovníků, kteří vykonávají činnost spojenou se sportem jako svou profesí. Nejčastěji sem patří trenéři, instruktoři, učitelé tělocviku a rozhodčí. Ti zaujímají ve sportu podíl 45,3 %. Mezi další osoby působící ve sportu patří dobrovolníci, pořadatelé sportovních akcí a soutěží aj. (52, s. 12)

Studie Bednarika a kol. (2010) se zabývá analýzou trhu sportovních služeb ve Slovinsku. Z průzkumu vyplývá, že největší podíl na výdajích na sport mají podniky a domácnosti. Celkový podíl výdajů na sport roste, přesto ne takovým tempem jako zvýšení spotřebních výdajů obyvatelstva na tzv. zábavní průmysl, čímž sport ztrácí podíl v daném odvětví. Jedná se tedy o konkurenci z dalších volnočasových aktivit,

kteře mohou bŕt pro spotřebitele většim lákadlem než sport. Autoři studie také zjistili, že průměrná domácnost utratí za sport zhruba 2,9 % z rodinného rozpočtu. Z těchto prostředků jsou dvě třetiny vynaloženy na nákup sportovních potřeb a zbývající třetina na sportovní služby. Soukromý sektor nabízí stále více sportovních služeb, které se tak stávají potenciální konkurencí karate. Tabulka 2 zobrazuje podíl spotřebních výdajů obyvatelstva na sport v letech 2000-2005. Z údajů je patrné, že podíl výdajů na volnočasové aktivity a kulturu se v celkových výdajích populace zvyšuje, zatímco podíl sportu v tomto odvětví zaznamenal klesající trend, čímž vzrostl význam konkurence pro sportovní sektor. (7, s. 142 a s. 148)

Tabulka 2 Podíl spotřebních výdajů obyvatel na sport v letech 2000-2005

Podíl spotřeb. výdajů v %:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Trend
na sport z celkových výdajů obyvatelstva	3,04	2,87	2,87	2,87	2,92	2,88	▪
na sport z celkových výdajů na volný čas a kulturu	35,77	32,24	30,23	29,35	29,97	29,72	↓
na volný čas a kulturu z celkových výdajů obyv.	8,51	8,89	9,51	9,79	9,74	9,46	↑

Zdroj: Vlastní zpracování dle BEDNARIK, KOLAR, JURAK (2010)

Podle Rutzena a kol. (2009) lze ve Slovinsku založit dva typy neziskových organizací – asociaci a nadaci. V obou typech nacházíme určité společné znaky, ale v některých náležitostech se výrazně liší. K založení asociace je potřeba 10 členů; právnické osoby ani cizinci nemohou asociaci založit, ale cizinci se mohou stát jejími členy. Asociace registrují státní regionální správní orgány. Organizace založené výhradně pro politické cíle se řídí zvláštním zákonem o politických stranách. Nadaci mohou založit minimálně 3 členové, nesmí však být nezletilí ani zbaveni způsobilosti k právním úkonům. Zákon výslovně nezakazuje nadace s politickými cíli ani neuvádí minimální základní vklad při založení nadace, výše závisí na jejím účelu. Podobně jako v České republice se předpokládá, že nadace bude provádět svou činnost trvale. Ministerstvo uděluje příslušným registračním úřadům kompetence nad činností nadace, neexistuje tedy jediný orgán odpovědný za registraci všech neziskových organizací. Asociace i nadace musí nedobrovolně ukončit svou činnost, pokud z jejich strany dojde k porušení zákona, nebo jejich statutu. Slovinsko umožňuje příslušnému ministerstvu nadaci rozpustit, pokud změna okolností způsobila, že její pokračování je zbytečné.

Toto ustanovení bývá kritizováno, ale dává registračním úředníkům značnou volnost při rozhodování o rozpuštění nadace. Speciální kritéria pro rozpuštění asociace nejsou, rozhodnutí závisí pouze na registračním úřadě. Při likvidaci asociace je rozdělování zbývajících aktiv mezi členy zakázáno, místo toho musí být rozdělena do jiné asociace či veřejné organizace. (53)

5.1.4 Česká republika a změna legislativy po úpravě Občanského zákoníku

Nový občanský zákoník (NOZ) nabyt účinnosti 1. ledna 2014 (47) a významně se dotkl legislativy všech neziskových organizací, tudíž i těch v oblasti sportu. Změna se týká všech nadací a nadačních fondů a občanských sdružení, ale také zájmových sdružení právnických osob a obecně prospěšných společností, které již není možné od 1.1.2014 zakládat. (17) Pro účely této rigorózní práce bude dále rozebrána pouze změna zákona související s občanskými sdruženími, protože Český svaz karate JKA, který je základem pro komparaci v analytické části, byl před rokem 2014 občanským sdružením, nyní spolkem.

Změna občanského zákoníku je pro sport zásadní zejména z důvodu, že převážná většina sportovních organizací v České republice na všech úrovních dosud fungovala jako občanská sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Dosavadní legislativa občanského sdružení však pojednávala jen všeobecně o spolkové činnosti občanů a vzhledem k tomu, že vznikla už začátkem 90. let, postupně přestávala obsahově i charakterově vyhovovat stávajícím požadavkům neziskového sektoru. Proto po dlouhé době nakonec nabyt účinnosti nový občanský zákoník, který provedením určitých změn a úprav nedostatky v právní normě občanského sdružení ošetřil. (65, s. 7)

Zákon č. 89/2012 Sb. upravuje občanská sdružení ve sportu a mění jejich formu na spolek s platností od 1.1.2014. Spolky se NOZ zabývá od paragrafu 214, kde jsou vysvětleny podmínky vzniku spolku. *„Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Vytvoří-li spolky k uplatňování společného zájmu nový spolek jako svůj svaz, vyjádří v názvu nového spolku jeho svazovou povahu.“* (66, § 214) Spolek je možné založit také usnesením ustavující schůze, kdy se navrhuje stanovy a svolávají se případně další zájemci. V názvu spolku musí být obsažena slova „zapsaný spolek“ nebo „spolek“, ale stačí i zkratka „z.s.“. (17 a 66, § 216)

Spolky nyní registruje rejstříkový soud. Údaje o občanských sdruženích na Ministerstvu vnitra jsou považovány za spolkový rejstřík, který spravují rejstříkové soudy. Existence spolku je právně doložena stanovami registrovanými u rejstříkového soudu v podobě zápisu. Dnem zápisu do veřejného rejstříku vzniká právnická osoba – spolek. Podat návrh na zápis spolku může osoba pověřená ustavující schůzí nebo samotní zakladatelé spolku. Spolek je do veřejného rejstříku zapsán do třiceti dnů od podání návrhu na zápis. Pokud není zapsán dříve a nebylo vydáno rozhodnutí o odmítnutí, automaticky je spolek považován za zapsaný třicátým dnem od podání návrhu. (17 a 21, s. 8)

Za hlavní činnost spolku je považováno pouze uspokojování a ochrana zájmů, za jejichž účelem byl spolek založen. Hlavní činností tedy nemůže být podnikání ani jiná výdělečná aktivita. Kromě toho se spolek může zabývat i vedlejší hospodářskou činností, což představuje zejména podnikání či jinou výdělečnou činnost, ale všechny tyto aktivity musí podporovat účel hlavní činnosti. Celkový zisk musí být použit pro činnost spolku včetně jeho správy. (66, § 217)

Aby zakladatelé mohli založit spolek, musí vytvořit stanovy. Ty musí nově obsahovat alespoň:

- a) *„název a sídlo spolku,*
- b) *účel spolku,*
- c) *práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,*
- d) *určení statutárního orgánu“.* (66, § 218)

Podle stanov může být založen pobočný spolek, který je organizační jednotkou spolku. Stanovy také mohou určit způsob jeho založení a orgán, který o jeho existenci rozhoduje. (66, § 219)

Spolky se dělí na sportovní kluby a tělovýchovné jednoty, samostatné sportovní asociace a zastřešující sportovní asociace. Spolky mohou fúzovat, tedy se slučovat s dalšími spolky a o sloučení uzavírají smlouvu. Smlouva o rozdělení se sepisuje v případě, že se spolek naopak rozhodne rozdělit na více spolků. (17)

Povinnými orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, popřípadě kontrolní a rozhodčí komise. Všechny orgány musí být uvedeny ve stanovách. Jejich pojmenování není jednoznačně stanoveno, ale musí odpovídat činnosti daného orgánu, aby neklamalo o jeho povaze. (66, § 243)

Spolek může být soudem zrušen formou likvidace dvěma způsoby. Buď na návrh oprávněné osoby, nebo bez jejího návrhu, pokud spolek nedbá na upozornění soudu v následujících případech:

- a) „*vyvíjí činnost zakázanou v § 145,*
- b) *vyvíjí činnost v rozporu s § 217,*
- c) *nutí třetí osoby k členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře, nebo*
- d) *brání členům ze spolku vystoupit“.* (66, § 268)

Změny se však týkají nejen nově vznikajících spolků, ale také původních občanských sdružení, která byla automaticky převedena na spolky. V tomto případě je třeba, aby zodpovědné osoby jakožto zástupci daného občanského sdružení přizpůsobily stávající stanovy novým podmínkám, jak vyžaduje zákon. Od 1.1.2014 se všechna občanská sdružení automaticky mění ve spolky. Funkcionáři pro tuto změnu nemusí nic dělat, jejich organizace se nijak netransformuje, nemění se její právní forma apod., ale občanské sdružení je automaticky pojato jako spolek. Spolky registruje rejstříkový soud, a proto Ministerstvo vnitra předalo spisy o právnických osobách rejstříkovým soudům do konce března 2014. Nový zákon však vyžaduje více údajů pro existenci spolků a ty musí být doplněny do rejstříku co nejdříve. Podle zákona mají původně občanská sdružení tři roky od 1.1.2014 na to, aby upravila své stanovy a uvedla je do souladu s požadavky s novým občanským zákoníkem. Do dvou let od tohoto data musí upravit název spolku. Povinně musí stanovy obsahovat účel spolku, název statutárního orgánu, počet jeho členů, identifikaci členů statutárního orgánu, uvedení způsobu jednání za právnickou osobu, den vzniku a zániku funkce, obdobné údaje o kontrolním orgánu, je-li zřízen, předmět vedlejší činnosti (je-li provozována), název nejvyššího orgánu a název, sídlo a identifikační číslo všech jeho pobočných spolků (jsou-li zřízeny). Spolky musí být zapsány u příslušného krajského soudu podle rejstříkového řízení (Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob č. 304/2013 Sb., § 26, odstavec 2). (21, s. 8)

Zákon obsahuje mnoho dalších bodů důležitých zejména pro vznik a chod spolků. Podrobný popis zákona do všech detailů však přesahuje rámeček této kapitoly, jejímž cílem je informovat o zásadních změnách legislativy v českém sportovním prostředí. Pro bližší informace je doporučeno studium úplného znění nového občanského zákoníku (např. viz 66).

5.2 Management JKA Belgie

5.2.1 Základní informace o JKA v Belgii

Japonská Asociace Karate byla v Belgii založena již v roce 1969 z důvodu potřeby existence vlastního svazu karate JKA. Původně totiž bylo trénování karate povoleno pouze pod vedením tamější federace juda. V roce 1967 přišel do Belgie instruktor JKA karate pan Satoshi Miyazaki a jeho snahou bylo založit nezávislou federaci karate. Z tohoto důvodu nakonec vznikla BAKF (Belgian Amateur Karate Federation), tedy oficiální název pro JKA v Belgii. V současnosti má asociace kolem 7 000 členů, kteří se sdružují ve více než 100 klubech po celé Belgii.

5.2.1.1 Specifika JKA v Belgii

Belgie se od ostatních zkoumaných států liší tím, že zde neexistuje žádný orgán pro sportovní záležitosti na národní úrovni. Jedinou výjimkou je Belgický olympijský výbor (BOIC). Všechny ostatní sportovní záležitosti jsou rozděleny podle jazykových komunit, tedy jsou řízeny příslušnými orgány vlámské a francouzské komunity. To platí také pro karate JKA. Karatisté jsou organizováni v regionálních sdruženích JKA, jež jsou uznávána a podporována vládou dané komunity. Národní sportovní organizace je zastřešující organizací a je složena ze zástupců zmiňovaných krajských svazů. Tato národní organizace má pravomoc pořádat národní mistrovství a reprezentovat stát na mezinárodních soutěžích.

Vláda obou společenství uznává pouze jedinou organizaci karate. Ve vlámské komunitě je to VKF (Vlaamse Karate Federatie) a ve francouzské komunitě je to FFKama (Fédération Francophone de Karaté et Arts Martiaux Affinitaires). Zastřešující organizací je BKF-FBK (Belgische Karate Federatie – Fédération Belge de Karaté). Tato organizace je členem BIOC a mezinárodním členem EKF (European Karate Federation) a WKF (World Karate Federation).

Všechny belgické kluby JKA jsou členy federací karate příslušných komunit, například vlámské kluby jsou členy VKF (viz výše), a zároveň jsou členy regionálních sdružení JKA. Ve vlámské komunitě je to JKA–Vlaanderen a ve francouzské komunitě JKA–Francophone, jež budou dále nazývány českým překladem Vlámská asociace JKA a Frankofonní asociace JKA. Národní svaz, který by měl být nazýván JKA Belgie, nese

oficiální název BAKF (viz kap. 5.2.1). Tento název byl zachován z úcty k zakladateli JKA v Belgii, který založil svaz s tímto názvem. Belgickým JKA tedy není myšlena národní zastřešující organizace, ale souhrn všech členů JKA, kteří se sdružují ve svazech regionálních komunit – ve Vlámské a Frankofonní asociaci JKA.

5.2.1.2 Postavení BAKF ve světovém žebříčku

JKA karate v Belgii si ve světovém žebříčku získalo poměrně dobrou reputaci, jednak díky výsledkům v mezinárodních soutěžích a jednak také z hlediska kvality výuky tradičního karate.

Jeden z prvních velkých úspěchů zaznamenala belgická reprezentace již v roce 1982, kdy národní sportovci vůbec jako první porazili japonskou reprezentaci v disciplíně kata-team. Také v disciplíně kumite mají Belgičané dobrou pověst, a to především od roku 1989, kdy porazili Japonce na Otevřeném mistrovství Japonska, opět jako první a jediný zahraniční tým. Že se Belgii tuto úroveň podařilo udržet, prokázali sportovci 8. místem na Světovém poháru v roce 2000. Také v současnosti se drží na nejvyšších pozicích světového žebříčku – v roce 2013 získali za tým i za jednotlivce v německé Kostnici evropský titul a o rok dříve postoupili na Mistrovství v Praze do finále hned dva Belgičané.

V současné době se reprezentační tým skládá zhruba z 10 dospělých závodníků a z 10 juniorů. Mezi nejznámější reprezentanty patří Arnaud Vicaire, Samson Wille, Iwan Wille, Kristof Vermeulen, Dominiek Cerdoen, Nasuf Hoti, Jonathan Mulolo a Evelyn Naessens. Všichni tito závodníci se ve svých věkových kategoriích umístili v posledních letech na světových šampionátech alespoň 1x na medailových pozicích.

5.2.2 Organizační struktura BAKF

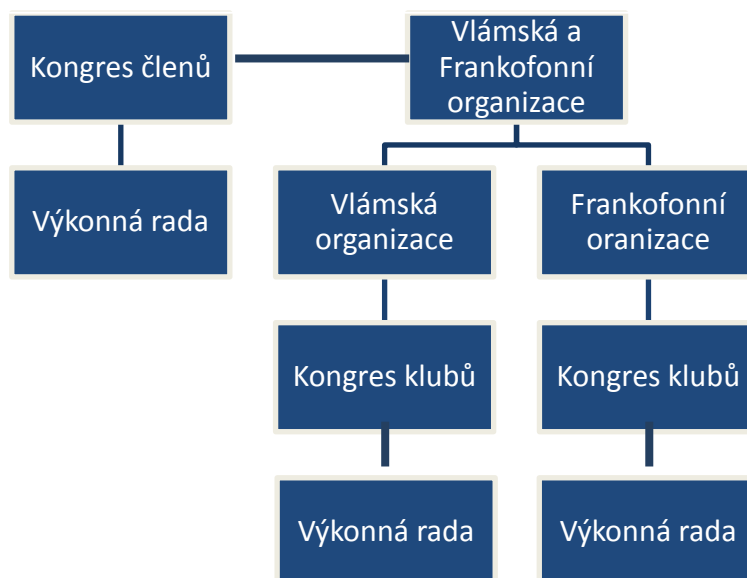
JKA v Belgii je, stejně jako v České republice, neziskovou organizací a řídí se tedy podle závazků a předpisů pro místní neziskové organizace. Hlavním orgánem organizační struktury je kongres členů, což jsou zástupci regionálních sdružení Frankofonní a Vlámské asociace JKA. Tento kongres volí výkonnou radu, která asociaci řídí. Regionální sdružení jsou také neziskové organizace, ale jejich členy jsou kluby karate. Kongres klubů volí výkonnou radu, která řídí regionální sdružení.

Funkcionáři se scházejí podle potřeby, zpravidla každé dva měsíce, a jsou voleni na čtyři roky. Ve Frankofonní asociaci JKA působí na jednotlivých pozicích sami dobrovolníci, stejně tak ve Vlámské asociaci s výjimkou dvou zaměstnanců na pozicích pro administrativní a finanční záležitosti.

Asociace jako celek, ani jeho frankofonní a vlámská část bohužel nemají vypracované žádné strategické plány rozdělené do krátkých či dlouhých období.

Organizační struktura JKA Belgie je poměrně hodně rozvětvená, což se odvíjí od existence dvou v podstatě samostatných a nezávislých svazů JKA působících v obou komunitách (viz obr. 4).

Obr. 4 Organizační struktura JKA Belgie



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

5.2.3 Struktura finančních toků organizace

Pro správné pochopení financování JKA v Belgii je třeba rozdělit obě asociace a dále se zabývat jejich finančními toky odděleně, protože jejich systém financování je odlišný.

Vlámská asociace JKA získává zdroje pro financování svých aktivit zejména ve formě dotací z vlámské komunity určených pro personální zajištění, což představuje 2/3 nákladů na zaměstnance. Všechny ostatní náklady jsou hrazeny z členských příspěvků. Frankofonní asociace JKA získává dotace z francouzské komunity, kterými financuje

své všeobecné pracovní aktivity. Někdy získá dotace také na mezinárodní aktivity, ale ostatní náklady jsou opět hrazeny z členských příspěvků.

Stejně tak je odlišná také finanční podpora sportovní reprezentace. Zatímco sportovci z francouzské oblasti získávají finanční podporu z francouzské komunity, vlámský systém žádnou finanční podporu sportovcům neuděluje.

Výdaje a příjmy za rok 2015, stejně jako plánovaný rozpočet na rok 2016, bohužel nebyly předsedou svazu poskytnuty. Avšak pro utvoření určité představy o hospodaření v obou asociacích byly poskytnuty rozpočty tří organizací za rok 2012 – kromě rozpočtů Vlámské a Frankofonní asociace JKA také celkový rozpočet JKA Belgie.

Jak již bylo řečeno výše, přes 90 % příjmů Vlámské asociace JKA tvoří vybrané členské příspěvky (viz tab. 3). Výdaje jsou oproti příjmům o něco rozmanitější. Nejvyšší položku představuje technická podpora, dále náklady na mezinárodní soutěže a zabezpečení rozhodčích a v neposlední řadě se jedná o investice do nových projektů a náklady na administrativní činnost (viz tab. 4).

Tabulka 3 Příjmy Vlámské asociace JKA za rok 2012

Příjmy	Celkem v €
Členské příspěvky	54 950
Ostatní	5 395
Celkem	60 345

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Roční poplatek činí ve Vlámské asociaci JKA 32 € a musí je platit každý člen této organizace. Avšak pouze 19,20 € zůstává organizaci a financují se tím různé aktivity JKA. Zbytek je odveden regionální zastřešující organizaci VKF (kap. 5.2.1.1). Jako kompenzaci financuje VKF asociaci JKA jednoho zaměstnance na plný úvazek.

Tabulka 4 Výdaje Vlámské asociace JKA za rok 2012

Výdaje	Celkem v €
Administrativa	484
Národní mistrovství	1 001
Mezinárodní soutěže	7 866
Projekty na inovaci	4 200
Technická podpora	26 000
Příspěvky zastřešující organizaci	7 112
Náklady na rozhodčí	7 078
Ostatní	482
Celkem	54 223

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Celkové náklady na financování mezinárodních soutěží jsou ve skutečnosti vyšší, než výše uvedené. Belgii totiž reprezentuje jeden národní tým, který je složen ze sportovců z obou organizací – Vlámské i Frankofonní. Uvedené výdaje se týkají pouze vlámské části reprezentačního týmu. Náklady na sportovní reprezentaci z Frankofonní asociace hradí Frankofonní asociace JKA (viz dále).

Vlámská asociace JKA podporuje lokální projekty na zlepšení, které organizují samy členské kluby. Většina těchto projektů je spojena s mládeží. Vlámská asociace zadá zakázku technické podpory samostatné belgické organizaci instruktorů karate JKA, která poskytuje školení a výuku. Tato asociace platí členské příspěvky národní zastřešující organizaci BAKF. Náklady na rozhodčí zahrnují školení rozhodčích a jejich účast na mezinárodních soutěžích.

Tabulka 5 Bilance rozpočtu Vlámské asociace JKA pro rok 2012

Příjmy	60 345
Výdaje	54 223
Hospodářský výsledek	+ 6 122

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Rozpočet této organizace bývá obvykle vyrovnaný, nebo mírně ztrátový. Rok 2012 byl z hlediska rozpočtu pro Vlámskou asociaci JKA poměrně úspěšným rokem s kladnou bilancí 6 122 €. Tato částka byla převedena do rozpočtu následujícího období (viz tab. 5).

Největší příjmy představují pro Frankofonní asociaci JKA také členské příspěvky (viz tab. 6). Tyto příjmy jsou o něco vyšší než u Vlámské asociace, protože roční členský poplatek činí 38 € a z toho pro asociaci zůstává 25,08 €. Zbytek je obdobně jako u Vlámské asociace odveden regionální zastřešující organizaci FFK (viz kap. 5.2.1.1). Frankofonní asociace tedy odvádí za každého člena regionální zastřešující organizaci ještě téměř o 1 € víc než Vlámská asociace, ale FFK žádné zaměstnance neposkytuje ani nefinancuje, takže Frankofonní asociace je plně závislá na práci dobrovolníků. Podle výše členských příspěvků obou organizací lze odvodit také počet jejich členů. Zatímco Vlámská asociace JKA má 2 862 platících členů, Frankofonní asociace má 2 613 členů. Jejich počet je tedy téměř vyrovnaný.

Tabulka 6 Příjmy Frankofonní asociace JKA za rok 2012

Příjmy	Celkem v €
Členské příspěvky	65 526
Ostatní	5 722
Celkem	71 248

Pozn.: Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Výdaje Frankofonní asociace JKA mají stejnou strukturu jako výdaje Vlámské asociace JKA, ale některé částky jsou odlišné (viz tab. 7). Zejména výdaje na administrativu jsou výrazně vyšší u Frankofonní asociace a představují druhou nejvyšší položku ze všech výdajů. Největším výdajem je obdobně jako u Vlámské asociace technická podpora a následují náklady na rozhodčí, příspěvky zastřešující organizaci atd. Vysoké náklady na administrativu lze vysvětlit tím, že FFK neposkytuje zmíněného zaměstnance a Frankofonní asociace tedy musí hradit veškerou administrativu sama a spoléhat se pouze na práci dobrovolníků. Rozdíl je také ve výdajích na národní mistrovství. Zde naopak Frankofonní asociace vydává zhruba tři a půl krát méně než Vlámská asociace. Celkové výdaje jsou, podobně jako i příjmy, více než o 10 000 € vyšší.

Jak již bylo zmíněno výše, celkové náklady na financování mezinárodních soutěží jsou vyšší. Níže uvedená částka se týká pouze nákladů na financování reprezentačních sportovců z Frankofonní asociace. Položka projekty na inovaci

znamená, že asociace poskytuje dotace svým klubům na speciální aktivity a podporuje je tak v jejich činnosti. Interpretace ostatních položek je stejná jako u Vlámské asociace JKA.

Tabulka 7 Výdaje Frankofonní asociace JKA za rok 2012

Výdaje	Celkem v €
Administrativa	12 847
Národní mistrovství	264
Mezinárodní soutěže	6 852
Projekty na inovaci	3 000
Technická podpora	27 211
Příspěvky zastřešující organizaci	7 112
Náklady na rozhodčí	8 172
Ostatní	555
Celkem	66 013

Pozn.: Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Bilance rozpočtu Frankofonní asociace byla v roce 2012 také kladná (viz tab. 8), což je však podle předsedy výjimka. Obvykle bývá rozpočet spíše vyrovnaný, pokud nastane přebytek, je analogicky převeden do rozpočtu příštího období.

Tabulka 8 Bilance rozpočtu Frankofonní asociace JKA pro rok 2012

Příjmy	71 248
Výdaje	66 013
Hospodářský výsledek	+ 5 235

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

V následujících třech tabulkách jsou zobrazeny příjmy, výdaje a bilance JKA Belgie pro rok 2012. Příjmy zastřešující organizace představují především dotace z obou regionálních asociací, jež se podílí na financování BAKF rovným dílem (viz tab. 9). Celkové příjmy v roce 2012 činily 16 273 €.

Tabulka 9 Příjmy BAKF za rok 2012

Příjmy	Celkem v €
Vlámská asociace JKA	7 112
Frankofonní asociace JKA	7 112
Ostatní	2 049
Celkem	16 273

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Struktura výdajů BAKF se od regionálních organizací poněkud liší, což se odvíjí od poslání zastřešující organizace – tedy poskytovat a vytvářet sportovní podmínky členským organizacím. Náklady na administrativu zaujímají nejvyšší částku a jsou hrazeny paušálně (viz tab. 10). Národní kurzy představují především pronájem sportovních hal při pořádání školení a seminářů na národní úrovni. Jak již bylo zmíněno, instruktoři na tyto semináře jsou poskytnuti samostatnou belgickou organizací instruktorů karate JKA. Výdaje na národní tým představují výdaje zastřešující organizace na vedení národního týmu. Pod položku mezinárodní aktivity patří všechny náklady na trenéry, lékaře, vedoucí delegace atp. při účasti národního týmu na mezinárodních akcích. Náklady na sportovce a rozhodčí hradí regionální organizace. Dvakrát ročně pořádá BAKF zkoušky na technické stupně DAN. Náklady na zkoušející hradí nezávislá národní organizace instruktorů JKA, ale úkolem BAKF je pronajmout halu, kde se zkoušky konají, a zajistit drobné občerstvení pro zkušební komisaře. Tyto výdaje jsou zahrnuty v položce Zkoušky STV neboli Stupeň technické vyspělosti.

Tabulka 10 Výdaje BAKF za rok 2012

Výdaje	Celkem v €
Administrativa	5 000
Komise	730
Národní kurzy	1 314
Národní mistrovství	911
Národní tým	3 387
Mezinárodní aktivity	3 490
Zkoušky STV	500
Ostatní	711
Celkem	16 043

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Cílem BAKF je mít každý rok vyrovnaný rozpočet. V roce 2012 byla bilance rozpočtu kladná a přebytek ve výši 230 € byl rozdělen regionálními organizacím Vlámské a Frankofonní asociaci JKA (viz tab. 11).

Tabulka 11 Bilance rozpočtu BAKF pro rok 2012

Příjmy	16 273
Výdaje	16 043
Hospodářský výsledek	+ 230

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Díky poskytnutým rozpočtům pro rok 2012 si lze představit hospodaření jak zastřešující organizace, tak krajských asociací, jejichž rozpočet se v některých položkách výrazně liší, avšak celková bilance je obdobná. Z těchto údajů lze usoudit, že JKA Belgie jako celek hospodaří dobře a má své finance pod kontrolou, což je způsobeno díky kvalitní struktuře finančního úseku obou podřízených orgánů. V souvislosti s financováním je do budoucna nutné zamyslet se pouze nad tím, zda by nebylo vhodnější využít vícezdrojové financování, které by mohlo zajistit organizacím větší příjmy a stabilnější finanční základnu.

5.2.4 Marketing v belgickém JKA

Je poměrně překvapivé, že v tak rozvinuté zemi sportovní organizace s dlouholetou tradicí vůbec nevyužívá marketingové nástroje pro svoji propagaci. Z finančních zdrojů spoléhá pouze na dotace příslušné komunity a především na příspěvky svých členů.

To je podle mého názoru poměrně krátkozraké a vedení svazu by se mělo zaměřit také na jiné zdroje financování, a to nejen z důvodu, kdy by případně jeden ze zdrojů selhal a bylo by potřeba nahradit ho nějakým jiným. Jsem přesvědčena, že marketing v současné moderní době patří i do neziskových organizací a jeho absenci v této asociaci pokládám za nedostatek.

Nicméně za základ propagace jakékoli moderní organizace lze považovat webové stránky. Proto budou následující podkapitoly věnovány webovým prezentacím Vlámské a Frankofonní asociace JKA. Adresa oficiální webové prezentace BAKF je www.jka.be. Na úvodní straně je zobrazen rozcestník v podobě obrysu mapy Belgie s odkazy na Vlámskou a Frankofonní asociaci JKA. Kromě webových stránek je vytvořena také uzavřená skupina na facebooku, která je však určena především členům svazu a širší veřejnosti nepřístupná, čímž se svaz ochuzuje o potenciální zájemce.

5.2.4.1 Webové stránky Vlámské asociace JKA

Po kliknutí na Vlámskou asociaci JKA v úvodním rozcestníku se stránky přesměrují na www.jka-vlaanderen.be (viz příloha VI). Webové stránky jsou v nizozemštině bez možnosti volby anglického či jiného jazyka. Z toho důvodu proběhne rozbor tohoto webu pouze z grafického hlediska, nikoli obsahově.

Hlavní strana obsahuje stručný kalendář akcí, který zde spolu s názvem svazu dominuje. Horní a postranní lišta představují nabídku možných odkazů k zobrazení. Jsou zde například základní informace o svazu, o karate, o pořádaných soutěžích, seminářích a jiných akcích, seznam klubů, výsledky soutěží a zkoušek STV, odkaz na partnery atd. Kromě loga a téměř průhledného nápisu na pozadí se zde nevyskytují žádné obrázky, takže stránky působí velice střídmě, ale zato přehledně. Avšak určitá grafika, například fotogalerie, by webové stránky nepochybně oživila.

5.2.4.2 Webové stránky Frankofonní asociace JKA

Web Frankofonní asociace JKA (www.jka-f.be) naopak na první pohled upoutá graficky. Nasetkáme se zde se znakem karate JKA, ale v hlavičce úvodní strany je vyobrazena busta zakladatele JKA v Belgii spolu se znakem tygra a na pozadí je cvičící karatista (viz příloha VII). Hlavní stránka je uspořádána podobně jako v případě Vlámské asociace JKA, s tím rozdílem, že dominuje logo partnera, které poněkud zastíňuje důležité informace. Celé stránky jsou pochopitelně ve francouzštině a ani zde není možnost volby zobrazení webu v anglickém jazyce. Naopak nechybí fotogalerie a jednotlivé odkazy působí přehledněji než v případě Vlámské asociace JKA.

Jako určitou formu propagace BAKF lze považovat i oficiální znak svazu. Základní logo všech svazů JKA je dané – bílý kruh a v něm menší červený kruh, který se dotýká horní strany vnějšího kruhu (viz příloha VIII). Je však na jednotlivých státech, jak logo JKA upraví. V případě BAKF je znak doplněn anglickým textem „JKA BELGIUM“ a japonským textem, zřejmě se stejným smyslem (viz příloha IX). Logo se objevuje na oficiálních webových stránkách obou sdružených svazů Belgie, na dokumentech vydaných BAKF apod.

5.2.5 Sponzorování

Ani na sponzoring není v této organizaci kladen příliš velký důraz a zdaleka není využíván jeho potenciál. V současnosti dokonce ani jedna z organizací sponzorování nevyužívá. To vysvětluje předseda svazu tím, že se vedení dříve pokoušelo získat nějaké sponzory pro dlouhodobou spolupráci, avšak více méně neúspěšně. Proto se nyní o žádnou další spolupráci nepokouší a nemá o ni zájem ani jedna z organizací.

Výjimku tvoří pouze spolupráce se sponzory při pořádání velkých sportovních akcí na mezinárodní úrovni. Zde je třeba získat na projekt velké finanční částky, takže asociace spolupracuje i se sponzory. Podrobněji viz kapitola 5.2.6.1.

Myslím, že vedení svazu nevěnuje dostatečnou pozornost této problematice. Zřejmě si neuvědomuje, jaké finanční zdroje by tím mohlo na svou činnost získat. Pochopitelně se nejedná o takové sportovní odvětví jako je fotbal či hokej, kde se svazy nyní bez silného sponzora neobejdou, avšak i v karate by měl být potenciál sponzora využit. Jak je uvedeno výše, vedení svazu si zřejmě neuvědomuje finanční potíže, do kterých by se mohlo dostat, pokud by přišlo o jeden ze dvou zdrojů financování. Dle mého názoru jsou pouze dva zdroje nedostačující a prodejem reklamy ve formě sponzorování by se dalo předejít případné krizové situaci.

5.2.6 Sportovní a jiné aktivity

Pravidelně každý rok pořádá BAKF Mistrovství Belgie, kterého se účastní především Belgičané všech věkových kategorií, a zhruba v rozmezí deseti let pořádá svaz Mistrovství Evropy. Toto mistrovství pořádala Belgie naposledy v dubnu 2014 (viz kap. 5.2.6.1).

5.2.6.1 Mistrovství Evropy 2014

Mistrovství Evropy se konalo v belgickém městě Kortrijk 5. dubna 2014. Pořadatelé nebyli příliš úspěšní ve snaze získat hlavního či generálního sponzora pro tuto akci. Jedno z možných vysvětlení je to, že běžně nespolupracují se žádnými sponzory, které by mohli následně získat i pro tuto sportovní akci.

Předseda svazu rozesílal potenciálním sponzorům nabídkový list, ve kterém podrobně popisuje druh konané akce (viz příloha X). Dále se zabývá historií karate JKA ve světovém měřítku a následně jeho vznikem v Belgii. Poté se již věnuje samotné nabídce pro sponzory. V úvodu zmiňuje potřebu finančních prostředků pro tuto akci, protože samotný chod organizace je financován především z členských příspěvků, a sami členové v omezené míře dobrovolně spolufinancují také tuto sportovní akci. Státní dotace, ať už od vlámské či francouzské vlády, jsou velmi omezené a nedostačující. Proto je třeba získat finanční prostředky na pořádání mezinárodní akce takových rozměrů ještě z dalších zdrojů. V další části předseda zmiňuje očekávaný rozsah závodníků a diváků, tedy těch, na něž má být reklama zacílena. V souhrnu se předpokládalo kolem 2 000 závodníků a diváků. Závodníci jsou reprezentanti z většiny evropských států a převážná část diváků je z Belgie. Svaz také předpokládal, že velký podíl na divácích budou představovat i Francouzi, kteří to mají, vzhledem k téměř pohraniční poloze města, poměrně blízko. Soutěžící měli být rozděleni rovnoměrně podle obou pohlaví a obdobné složení se předpokládalo i u diváků. Věk závodníků i diváků se očekával poměrně odlišný, nejsilnější věková skupina měli být mladí lidé od 14 do 25 let. Předseda uvádí také nepřímý dopad reklamy, i když poněkud omezený, na všechny zúčastněné kluby, náhodné kolemjdoucí apod. prostřednictvím referencí v médiích, reklamy na videopanelech v pořádajícím městě apod. V poslední části tohoto oddílu zmiňuje předseda hodnoty, které jsou pro všechny karatisty a kluby karate důležité. Patří sem odvaha, odhodlání, poctivost, sebeovládání a dodržování etiky karate. Kromě toho jsou uznávány hodnoty rodiny, ve smyslu rodina členů JKA, přátelství a týmový duch. Předseda je přesvědčen, že na tomto základě by mohla fungovat spolupráce a vztah se sponzory, který může díky kvalitě tohoto evropského šampionátu a sportu přinést přidanou hodnotu pro obě strany.

V další části nabídkového listu se předseda věnuje konkrétní nabídce a rozdělení úrovní sponzorů. Zmiňuje, že na pořádání této sportovní akce potřebuje částku kolem

25 000 Euro, kterou by nejraději získal od jednoho hlavního sponzora a pěti menších sponzorů. Hlavnímu sponzorovi nabízí:

- název nebo logo na všech komunikačních nosičích,
- možnost umístění bannerů či vlajek u vchodu do budovy,
- možnost rozdávat letáky, poskytovat drobné občerstvení, reklamní balíčky aj.,
- název nebo logo na zadní straně startovních čísel všech soutěžících,
- možnost předání trofejí nejlepším seniorským týmům v disciplínách kata i kumite zástupcem organizace hlavního sponzora.

Za tuto nabídku požaduje předseda 10 000 Euro v hotovosti nebo v materiální podobě ve stejné hodnotě, avšak pouze v případě, že dané zboží skutečně sníží náklady tohoto šampionátu. Další podmínkou je, že specifické náklady na propagaci hradí sám sponzor z vlastních zdrojů.

Vedlejším sponzorům předseda nabízí:

- název nebo logo na hlavních komunikačních nosičích,
- možnost rozdávat letáky a podílet se na závěrečném reklamním balíčku,
- prezentace trofejí na jedné z disciplín vyjma seniorských kategorií.

Za tuto nabídku předseda požaduje 3 000 Euro v hotovosti nebo v materiální podobě za stejných podmínek jako u hlavního sponzora. Specifické náklady na propagaci opět hradí sám sponzor. V obou případech je předseda přístupný určitým úpravám nabídkového listu i podmínek spolupráce.

Pokud zájemcům z nějakého důvodu nevyhovuje ani jedna z nabízených forem spolupráce, předseda svazu se nevyhýbá ani vlastní iniciativě potenciálních sponzorů a je ochoten o novém typu spolupráce individuálně jednat. Rozhodně však tímto způsobem nechce zastínit hlavního a vedlejší sponzory.

V další části jsou uvedeny druhy a případně rozměry nebo počet komunikačních nosičů. Jedná se především o brožury s programem (asi 2 000 kusů), plakáty (200 kusů), letáky (2 000 kusů), informační zásilku všem belgickým klubům a členům JKA Belgie, pozvánky a korespondenci se zahraničními delegacemi, pódium, konkrétní příležitosti pro vstup značky do sportovní haly a před její vchod, místní catering, vstupenky, venkovní plakát nebo plátno před sportovní halou (cca 10m²) a videopanely rozmístěné

po městě Kortrijk. Dále předseda uvádí, že svaz vyvíjí potřebné iniciativy na pokrytí této sportovní události některou z národních nebo regionálních televizních stanic.

Poslední část nabídkového listu se zabývá plánovaným rozpočtem akce. Svaz očekává náklady v celkové výši 64 000 Euro. Z toho na obecnou organizaci, jako jsou různá setkání a administrativní záležitosti, je vyčleněno 11 000 Euro. Místní organizace zahrnuje sportovní halu, dopravu, catering, osobní setkání se sportovci (meet&greet) aj. a představuje 38 000 Euro z nákladů. Organizace soutěží zahrnuje administrativní záležitosti, trofeje apod. a její náklady činí 4 000 Euro. Dodatečné náklady na sponzory představují kolem 5 000 Euro. PR a komunikace činí 3 000 Euro a poslední očekávanou položkou jsou ostatní výdaje, které zahrnují neočekávané výdaje, a počítá se s 3 000 Euro.

Celkové příjmy odhaduje svaz na 65 400 Euro, z nichž 7 700 Euro by mělo představovat startovné, účast na nákladech na dopravu všech zúčastněných zemí představuje částku 7 9000 Euro, stejně jako účast na meet&greet. Podíl na společných nákladech na catering činí 6 900 Euro. Dalšími očekávanými příjmy jsou příjmy z vybraného vstupného (10 000 Euro) a ze sponzorské spolupráce (25 000 Euro).

Kapacita haly je přes 2 200 míst pro diváky, z toho bylo 300 vstupenek vyhrazeno pro národní týmy a delegace, pro organizátory a VIP zónu pro sponzory. Takže pro platící diváky zbylo 1 900 míst. Cena vstupenek byla stanovena na 15 Euro pro dospělé a 10 Euro pro děti a byly zavedeny také množstevní a klubové slevy.

Nakonec se funkcionářům podařilo získat alespoň více drobných sponzorů a souhrnně dosáhli částky téměř 19 500 Euro na financování sportovní akce. Celkové příjmy činily 58 574 Euro a výdaje 62 439 Euro, takže bilance rozpočtu je mírně záporná. Zúčastnilo se celkem 261 sportovců z 22 evropských zemí. K nejpočetnějším skupinám patřila Česká republika s 25 závodníky. Belgii reprezentovalo 19 karatistů, Slovinsko 13 a Francii pouze 10 soutěžících. První místo v pořadí států s nejvíce medailemi získala pořadatelská země, Česká republika skončila na 5. místě, Francie na 10. místě a Slovinsko nezískalo žádnou medaili (viz tab. 12).

Tabulka 12 Pořadí zúčastněných států podle počtu získaných medailí

Pořadí	Stát	Zlato	Stříbro	Bronz
1.	Belgie	5	1	0
2.	Maďarsko	2	3	2
3.	Anglie	2	2	1
4.	Rusko	1	5	4
5.	Česká republika	1	2	4
6.	Srbsko	1	1	3
7.	Norsko	1	1	1
8.	Německo	1	0	4
9.	Švédsko	1	0	2
10.	Francie	1	0	0
11.	Portugalsko	0	1	0
12.	Itálie	0	0	1
12.	Monako	0	0	1
12.	Dánsko	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle statistických údajů JKA Belgie

Pro tuto událost vytvořil svaz profil na facebooku, což byl velmi dobrý marketingový tah. Soutěžící i další karatisté sdíleli obsah a posílali sem fotografie z vydařené sportovní akce, takže tato marketingová komunikace se funkcionářům svazu rozhodně povedla. Kromě toho informoval o akci plakát (viz příloha XI), který se objevoval jak na facebooku, tak na webových stránkách svazu, ale také na budově sportovní haly, kde se akce konala (viz příloha XII). Dalším vhodně využitým komunikačním nástrojem byl výsledkový a přenosový systém Sportdata Event Technology, který zprostředkoval průběh soutěže a sledování výsledků na všech zápasistiších online v přímém přenosu. Celkový počet diváků z celé Evropy se díky tomu jednoznačně zvýšil. Kdyby se svaz o této skutečnosti zmínil v nabídkovém listě pro sponzory, jistě by vzrostl jejich zájem stát se partnerem této akce. Systém Sportdata Event Technology obsahuje podrobné informace i veškeré statistické údaje o této akci, čímž se může stát dobrým informačním podkladem při oslovování budoucích potenciálních sponzorů na další sportovní akce tohoto typu (viz příloha XIII).

Vedení svazu i fanoušci facebookového profilu hodnotí soutěž jako velice zdařilou. Akce byla úspěšná také z diváckého hlediska – přišlo se podívat přes 1 700 diváků, z nichž zhruba 1 400 bylo domácích návštěvníků. To je pro pořadatele informace, že se jim podařilo oslovit široké publikum. Akci natáčela regionální televize a o události psalo několik místních i regionálních novin a magazínů.

5.2.7 SWOT analýza

Z výše zmíněných informací získaných rozhovorem s funkcionáři svazu a jimi poskytnutých materiálů je vytvořena SWOT analýza. Uvedené poznatky jsou shrnutím předchozích informací a jsou následně podrobně rozebrány a zdůvodněny.

5.2.7.1 Silné stránky JKA Belgie

- a) Dlouhá tradice a dobrá pověst svazu v Belgii i ve světě
 - b) Široká členská základna
 - c) Úspěchy karatistů na světových soutěžích
 - d) Trenérské zázemí
 - e) Profesionální zajištění sportovních akcí
-
- a) Dlouhá tradice a dobrá pověst svazu v Belgii i ve světě
Svaz funguje v Belgii již téměř 50 let a je tedy nejstarším ze zkoumaných evropských svazů karate JKA. Za dobu svého působení se neustále zdokonaluje a díky tomu zaujal významné postavení nejen v Belgii, ale i v evropském a světovém měřítku.
 - b) Široká členská základna
Svaz registruje přes 7 000 členů, kteří sportují ve více než 100 klubech rozmístěných téměř po celé Belgii, takže se podařilo managementu svazu vhodně zacílit na všechny geografické oblasti Belgie. Také demograficky je členská základna rozmanitá. V organizaci se sdružují prakticky všechny věkové kategorie počínaje mini přípravkou a konče seniory.
 - c) Úspěchy karatistů na světových soutěžích
Úspěchy belgických sportovců byly zmiňovány už v kapitole 5.2.1.2. Belgičanům se daří především v disciplíně kumite a vyhrávají jednotlivci i týmy. Pro budoucnost svazu je klíčové, že úspěchy zaznamenaly také žákovské kategorie, které přináší obrovský potenciál do budoucna.

d) Trenérské zázemí

Úspěšnost na mezinárodních soutěžích je pochopitelně podmíněna kvalitním tréninkem sportovní reprezentace. Díky kvalifikovaným trenérům s mezinárodní licenci a množstvím školení a seminářů mají všichni sportovci k dispozici odbornou přípravu na vysoké úrovni.

e) Profesionální zajištění sportovních akcí

Za dobu svého působení svaz pořádal mnoho mezinárodních soutěží a sportovních akcí. Důkazem profesionality je úspěšný průběh Mistrovství Evropy 2014 a každoročně pořádané mezinárodní semináře, jejichž návštěvnost i popularita se neustále zvyšují.

5.2.7.2 Slabé stránky JKA Belgie

- a) Nedostatek finančních zdrojů
- b) Absence sponzorů
- c) Absence strategického plánování
- d) Nevyužitý potenciál v oblasti propagace

a) Nedostatek finančních zdrojů

Pro neziskové organizace je běžné využívat vícezdrojové financování. V případě JKA Belgie se setkáváme pouze se dvěma zdroji financování, což může v budoucnu představovat problém. Přestože se svaz nyní nemusí zabývat nedostatkem financí, jejich navýšení by bylo určitě pozitivem. Není nutné, aby organizace generovala zisk, ale získané prostředky navíc by mohla využít pro plnění potřeb svých členů. Například nákup sportovního vybavení či snížení členských poplatků.

b) Absence sponzorů

Svaz sice spolupracuje se sponzory u příležitosti pořádání významných sportovních akcí, ale dlouhodobé sponzory svaz nemá. Získáním několika partnerů by si vedení svazu zajistilo další zdroj financování a zjednodušilo by si tím také práci při hledání nových sponzorů pro sportovní akce. Stačilo by jednoduše nejprve oslovit své dlouhodobé sponzory a až poté případně hledat potenciální nové sponzory.

c) Absence strategického plánování

Je zarážející, že management tak úspěšné a rozvinuté organizace nemá zpracovány žádné strategické plány ani cíle do budoucna. Svaz postrádá celkový koncept plánů pro dlouhé, střední i krátké období. Může být otázkou času, kdy z důvodu absence těchto dokumentů selžou určité plány vedení a organizaci se přestane dařit. Proto by se měl management zaměřit na podložené a reálné plánování, aby předešel případným nedorozuměním či neúspěchu.

d) Nevyužitý potenciál v oblasti propagace

Marketingem se svaz běžně vůbec nezabývá, čímž se ochuzuje o možnosti vlastní propagace. Svaz zveřejňuje informace na svých webových stránkách, ale jiné nástroje propagace vůbec nevyužívá. Facebookovou skupinu spravují zejména sami členové svazu. Tato skupina je však uzavřená, takže není možné, aby veřejnost četla příspěvky, aniž by se stala členem. Marketingové činnosti se svaz věnuje pouze při pořádání významné mezinárodní akce, kdy využívá jak webové stránky a facebook, tak i výsledkový a přenosový systém Sportdata Event Technology.

5.2.7.3 Příležitosti JKA Belgie

- a) Karate jako olympijský sport
- b) Tradice a zvyklosti
- c) Zdravý životní styl
- d) Demografická situace

a) Karate jako olympijský sport

Obrovskou příležitostí, která by zvýšila popularitu karate a potažmo JKA Belgie, by bylo uznání karate jako další disciplíny na letních olympijských hrách. Díky popularitě by se zvýšily i finanční prostředky svazů a ostatních organizací karate, což by vedlo k lepší přípravě sportovců. V současné době je karate mezi pěti neolympijskými sporty navrženými pro olympijské hry v Tokiu v roce 2020 a v srpnu 2016 by mělo být učiněno konečné rozhodnutí. Pravidla karate na olympiádě by se řídila pravidly WKF, která se poněkud liší od pravidel JKA, přesto by tato událost nepochybně zvýšila popularitu karate obecně. (32)

b) Tradice a zvyklosti

Za výhodu lze považovat to, že karate je stále více populárním sportem s poměrně dlouhou tradicí i v Evropě a zejména v Belgii. A tak je přirozené, že děti následují své rodiče a nakonec cvičí celá rodina karate.

c) Zdravý životní styl

V moderní době a především v rozvinutých evropských státech je kladen důraz na zdravý životní styl, který zahrnuje pohybové aktivity. Karate vhodně spojí zdravou pohybovou aktivitu s užitečnou sebeobranou i soutěžením, pokud se jedná o sportovní karate. Mnoho lidí si uvědomuje, že je důležité nejen sportovat, ale také sportovat zdravě, což umožňuje právě vhodné provádění cviků karate.

d) Demografická situace

Belgie má vysokou hustotu zalidnění, a proto je pro svaz jednodušší zasáhnout větší počet lidí. Porodnost sice mírně klesá, ale nijak tragicky, aby v nejbližších letech výrazně ohrozila belgickou populaci nedostatkem dětí. (14)

5.2.7.4 Hrozby JKA Belgie

a) Konkurence

b) Legislativní změny v odvětví

c) Politická situace státu a EU

d) Ekonomická situace

a) Konkurence

S konkurencí se setkáváme snad v každé oblasti, v podnikatelském, ale také neziskovém sektoru. Je nedílnou součástí trhu a nutí organizace, aby fungovaly efektivněji a tím byly konkurenceschopné. Konkurenci pro svaz karate představují zejména jiné svazy a kluby karate, ale také všechny sportovní organizace, které nabízejí podobné služby, tedy zejména další bojové sporty a umění. Za konkurenci lze považovat také jakýkoli jiný sport nabízený ve stejné geografické oblasti za podobných podmínek. A nemusí to být pouze sport, ale jakákoli jiná volnočasová aktivita, která může odlákat stávající i potenciální členy svazu.

b) Legislativní změny v odvětví

Časté legislativní změny v tomto odvětví mohou zhoršit podmínky pro vznik a existenci sportovních neziskových organizací. To může mít za následek zánik méně efektivních organizací a může způsobit tlak na stávající sportovní organizace. Ty budou muset zajistit finanční zdroje například zvýšením členských poplatků, čímž mohou odradit stávající členy.

c) Politická situace státu a EU

Jedná se zejména o politickou situaci ve státě, ale také v Evropě. Pokud se obecně sníží podpora sportovních neziskových organizací, bude to mít nepříznivý vliv na všechny evropské sportovní svazy. Co se týká politických změn na národní a regionální úrovni, v ohrožení jsou zejména potenciální i slíbené dotace na činnost sportovních organizací. Jejich náhlá absence se může výrazně negativně promítnout v rozpočtu organizace.

d) Ekonomická situace

Recese světové ekonomiky se nevalně projeví na ekonomice Belgie. Sníží se kupní síla obyvatelstva a lidé si nebudou moci dovolit platit členství ve sportovních organizacích. Lze předpokládat, že v důsledku toho se sníží počet členů svazu.

5.2.8 Shrnutí

Ze získaných dat vyplývá, že vedení svazu je s fungováním organizace jako celku poměrně spokojeno, protože v nadcházejícím období ani v dlouhodobém horizontu neplánuje žádné významné změny. Také členská základna je dostačující a management nemá ambice na její další rozšiřování.

Tato skutečnost může mít dvojí vysvětlení. Buď funguje svaz naprosto bez komplikací, že nemá vedení potřebu cokoli měnit, nebo se nejvyšší představitelé organizace touto problematikou příliš nezabývají. Je zarážející, že vedení nemá vypracovanou ani promyšlenou žádnou strategii dlouhodobých ani jiných cílů. Krátkozraké je i to, že vystačí pouze se dvěma zdroji financování a sponzoringem či marketingem se vůbec nezabývá.

5.3 Management JKA Francie

5.3.1 Základní informace o JKA ve Francii

Japonská Asociace Karate byla ve Francii založena v roce 1985 původně pod názvem FSKA (Funakoshi Shotokan Karate Association) a poté byla v roce 1994 přejmenována na JKA Francie. Změna se stala za účelem udržení blízkých vztahů s oficiální organizací JKA v Japonsku. O spolupráci těchto dvou organizací se snaží především současný předseda francouzského JKA pan Lautier spolu s panem Delagem.

V současnosti má tato francouzská sportovní organizace kolem 2 000 členů, kteří jsou rozmístěni téměř ve všech regionech Francie. Avšak největší koncentrace karatistů je především v okolí Paříže (17 klubů), na severu (13 klubů) a na západě země (9 klubů). Celkem působí v této organizaci 66 klubů. (24) Zastoupení nemá JKA pouze v jihovýchodním regionu Languedoc-Roussillon a v jihozápadní Akvitánii, což lze vysvětlit její poměrně nízkou hustotou zalidnění a především zemědělským zaměřením.

V národním týmu je obvykle kolem 10-15 členů, kteří pravidelně reprezentují Francii především na mistrovstvích Evropy. Mezi nejúspěšnější sportovce se řadí tým kumite mužů, který v posledních letech často obsazuje stupně vítězů.

5.3.2 Organizační struktura JKA Francie

Svaz JKA ve Francii je registrován jako nezisková organizace podle zákonů platných již od roku 1901. Vedení svazu vydalo interní směrnici, podle které se fungování sdružení řídí. Vyhláška obsahuje nezbytné právní aspekty podle požadavků pro francouzské neziskové organizace a dále obsahuje technické a filozofické požadavky podle vedení svazu. Tento dokument si lze představit v českých podmínkách jako stanovy spolku.

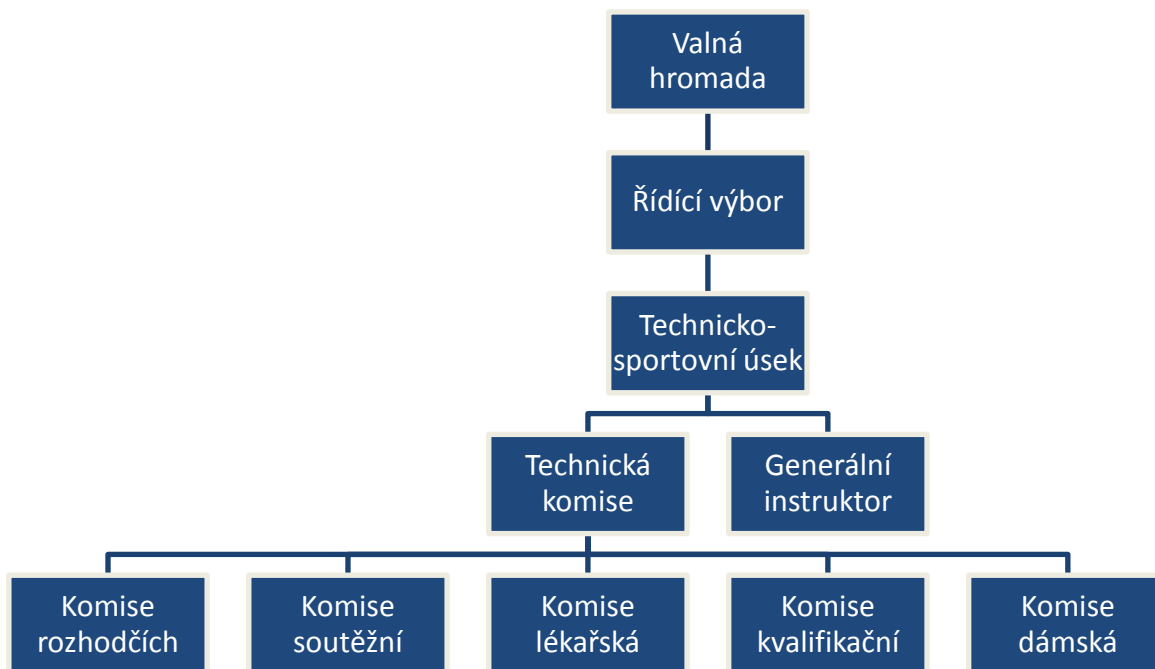
Sdružení vede ze zákona řídicí výbor, který se skládá z členů představenstva, prezidenta, viceprezidenta, generálního tajemníka a pokladníka. Tento výbor řídí běžné provozní operace spojené s chodem organizace. Technické aspekty sdružení, tedy sportovní úsek zabývající se hlavně bojovým uměním a sporty, řídí generální instruktor ve spolupráci s technickou komisí. Tato komise se skládá z hlavního instruktora, tří technických vedoucích (všichni mají alespoň 5. nebo 6. DAN) a tajemníka. Technické komisi jsou podřízena různá oddělení pro specifické technické činnosti a musí podávat

informace o své činnosti generálnímu instruktorovi a národní technické komisi. Patří sem komise rozhodčích, soutěžní, lékařská, kvalifikační a dámská. V české praxi se běžně setkáváme s komisí rozhodčích i se soutěžní a lékařskou komisí, ale kvalifikační a dámskou komisí je nutno vysvětlit. Kvalifikační komise je odpovědná za koordinaci a řízení zkoušek STV pro technické stupně DAN a za jejich řádnou dokumentaci, včetně dokladů o kvalifikaci cvičenců a jejich zápis na listinu držitelů technického stupně DAN v zastřešující organizaci JKA v Tokiu. Kromě toho vede komise databázi všech národních a mezinárodních kvalifikací, jako jsou technické stupně DAN, instruktorská oprávnění, licence rozhodčích a zkušebních komisařů apod. Cílem je usnadnit komunikaci zaměřenou na určité druhy činností. Dámská komise především pořádá kurzy a sportovní akce pro ženy, jež jsou členky JKA Francie. Cílem této komise je přilákat více žen k bojovému umění a naučit je aplikovat techniky karate do situací, jež mohou být užitečné v každodenním životě žen, jako například sebeobrana apod. Tyto komise se setkávají v pravidelných intervalech podle potřeby, nejméně však dvakrát ročně, a o své příslušné činnosti podávají zprávy technické komisi.

Řídící výbor se schází zhruba jednou za 3-6 měsíců. Podle zákona se musí konat každoročně výroční valná hromada, tedy jedna ze schůzí řídicího výboru představuje výroční schůzi, která se zpravidla koná začátkem října. Výroční valná hromada je zpřístupněna zástupcům všech komisí a přidružených členských klubů. V jejím průběhu mohou všichni zástupci jednotlivých klubů podávat návrhy a připomínky řídicímu výboru nebo technické komisi. Dále je zde členům poskytnuta zpráva o stavu sdružení, je zveřejněno účetnictví, které je následně členy schváleno, a bývají diskutovány plánované činnosti pro následující období.

Z dostupných informací vyplývá, že zmíněné orgány tohoto svazu jsou hierarchicky uspořádány. Toto uspořádání lze přehledně zobrazit v organizační struktuře, jež představuje následující schéma (viz obr. 5).

Obr. 5 Organizační struktura JKA Francie



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

5.3.3 Struktura finančních toků organizace

Většina příjmů sdružení pochází z vlastní činnosti svazu a především z členských příspěvků (viz tab. 13). Tyto příjmy slouží k financování zdárného fungování organizace podle dohody nadřazených organizací evropské JKA a světové organizace JKA sídlící v Japonsku. Dále pokrývají výdaje spojené s pojištěním svých členů, které je podle zákona povinné. Svaz zřídil speciální fond vyhrazený pro financování oficiálních aktivit národního týmu, pro jeho reprezentaci na mezinárodních soutěžích a pro financování činnosti jednotlivých komisí. Tento fond také pokrývá 50 % výdajů na tréninkové programy reprezentačního týmu. Nepravidelně přicházejí také účelové dotace od francouzské federace (FFKDA – Fédération Française de Karaté et Disciplines Associées) na specifické činnosti, na jejichž financování se svaz podílí rovným dílem.

Naopak největší vydanou položkou jsou režijní náklady, kam spadá mimo jiné také pojištění organizace a jejích členů. Dále sem patří organizace turnajů na území Francie a poslední část obsahuje hned několik položek. Sem se řadí výdaje na

financování komise rozhodčích, platy trenérů, výdaje na reprezentaci národního týmu na mezinárodních soutěžích aj. Vedení svazu nechtělo zveřejnit konkrétní částky rozpočtu, nicméně poskytlo strukturu příjmů a výdajů alespoň v procentuálním vyjádření (viz tab. 13 a 14).

Tabulka 13 Procentuální vyjádření příjmů JKA Francie

Příjmy	Celkem v %
Členské příspěvky	75
Startovné, zkoušky a další poplatky	15
Soukromé dary	5
Ostatní (fundraising)	5
Celkem	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Tabulka 14 Procentuální vyjádření výdajů JKA Francie

Výdaje	Celkem v %
Režijní náklady	50-60
Organizace turnajů	30
Ostatní	5-10
Celkem	85-100

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Jak je z tabulek 13 a 14 patrné, rozpočet této organizace je obecně vyrovnaný. Vedení svazu se snaží udržet členské a administrativní poplatky co nejnižší, aby neodradilo současné i potenciální členy, kteří se chtějí stát součástí JKA Francie.

5.3.4 Marketing ve francouzském JKA

Obecně platí, že marketingem se v tomto svazu zabývají především samy kluby, které k propagaci využívají plakáty a klubové webové stránky a organizují semináře a školení na regionální i národní úrovni. Svaz nepravidelně vyrábí některé produkty s logem JKA Francie, jako jsou trička, tílka, tepláky aj. Tyto produkty se však prodávají za pořizovací cenu, protože nejsou určeny k tvorbě zisku. Odpovědnost za marketingové záležitosti při konání sportovních akcí spočívá buď na samotném klubu

pořádajícím danou událost, nebo v případě národních akcí ve větším měřítku na generálním tajemníkovi svazu.

Propagace svazu probíhá především prostřednictvím webových stránek, proto je třeba alespoň okrajově nastínit jejich podobu a funkčnost (www.francejka.com). Hlavní strana webu francouzského svazu karate JKA je uzpůsobena poněkud netradičně, což přidává na její zajímavosti (viz příloha XIV). Setkáváme se pouze s barvami bílá, červená a černá, vyjma dominujícího pruhu s měnícími se barevnými fotografiemi. Stránky jsou bohužel pouze ve francouzštině, takže bude hodnocena pouze jejich grafická úprava, která na první pohled působí velice pěkně. Nad pruhem obrázků je lišta s nabídkou možností, pod ním jsou graficky znázorněny zřejmě čtyři nejdůležitější odkazy – základní informace o svazu JKA Francie, kontakt, podmínky členství a novinky. Webová nabídka obsahuje také vyhledávač pro rychlejší orientaci na svazových stránkách a samozřejmě nechybí oficiální logo svazu (viz příloha XV), které je zobrazeno tradičně v levém horním okraji každé stránky. Znak obsahuje vedle dvou pro JKA typických kruhů také nápisy v japonštině a angličtině – „France Japan Karate Association“, aby bylo možné ho rozeznat od jiných světových organizací JKA.

5.3.5 Sponzorování

Francouzský svaz karate JKA je ve srovnání s ostatními evropskými svazy karate JKA v poněkud neobvyklé situaci, protože tato organizace prezentuje tradiční karate jako formu bojového umění a ne sport a potažmo sportovní svaz jako takový. Karate zde primárně nepředstavuje sport, ale skutečné bojové umění s dlouhou tradicí, disciplínou a zdokonalováním sama sebe. Tímto se výrazně odlišuje od ostatních svazů JKA, které jsou spíše orientovány na sportovní karate. A to může znamenat problém u některých potenciálních partnerů, kteří očekávají tradiční formu sponzorské spolupráce ve sportu.

V současnosti svaz možnost financování prostřednictvím sponzoringu příliš nevyužívá, ale pochopitelně se spolupráci nevyhýbá, pokud se naskytne vhodná příležitost a partnerství je výhodné pro obě strany. Svaz sice nemá žádné dlouhodobé sponzory, naproti tomu má ale několik soukromých dárců, kteří podporují tradiční směr tohoto svazu.

Svaz se nevyhýbá ani sportovnímu karate a podobně jako většina evropských svazů karate JKA pořádá mistrovství Evropy. V tomto případě spolupracuje s Národní federací FFKDA (Fédération Française de Karaté et Disciplines Associées), která je přidružena k WKF (World Karate Federation) a řídí ji ministerstvo sportu. Memorandum o porozumění vymezuje, že JKA Francie je samostatná „Škola karate“, nikoli součást FFKDA. JKA Francie tedy není přímo spjata s touto federací, ale existuje zde určitý partnerský vztah například při pořádání sportovních akcí. Tato spolupráce je pro obě strany výhodná, protože umožňuje pořádat velké sportovní události na významných místech, například na Stadionu Pierra de Coubertina v Paříži apod. a zároveň se určitými marketingovými prostředky zviditelnit. Naposledy pořádal svaz Mistrovství Evropy mládeže v roce 2012 v Paříži a tato spolupráce fungovala k oboustranné spokojenosti.

5.3.6 Sportovní a jiné aktivity

Všechny členské země evropské organizace JKA se střídají v pořádání Mistrovství Evropy. Francie pořádala tento šampionát v červnu 2012. Podobný systém střídání hostitelských zemí existuje také pro ostatní mezinárodní aktivity, jako jsou různé semináře instruktorů a rozhodčích v karate, regionální soutěže apod.

Svaz také pořádá každoročně tři soutěže v rámci celého území Francie. Jedná se o Vánoční pohár, který se koná v každém regionu zvlášť a účastní se ho především nejmladší členové sdružení, takže kromě zachování bezpečnosti jde především o potěšení a radost dětí ze soutěžení. Další významnou celostátní soutěží je Mistrovství Francie, které se zpravidla koná v lednu. Pro svaz je to jedno z nejdůležitějších mistrovství, protože úspěšným sportovcům se zde otevírá cesta k výběru do národního týmu. Poslední soutěží je tzv. Mokova výzva a Miyazakiho pohár. Jedná se o přátelský turnaj, který se pravidelně koná počátkem léta těsně před letními prázdninami na památku pánům Moko a Miyazaki, bez jejichž pomoci a podpory by nemohlo JKA ve Francii ve své době vzniknout.

Svaz každoročně pořádá několik seminářů a školení, od regionálních tréninků až po národní a mezinárodní kurzy. Mezinárodní kurzy jsou přístupné všem členům JKA ze všech zemí. Mezi ty nejnavštěvovanější patří Vánoční soustředění JKA, které se každoročně koná v hlavním městě La Roche sur Yon departmentu Vendée na západním

pobřeží Francie a letní soustředění, které se koná ve městě Senlis v departmentu Oise severně od Paříže. Svaz také pravidelně v květnu pořádá mezinárodní seminář, ale ten obvykle nebývá tak rozsáhlý jako dva výše zmíněné. Na všechny mezinárodní semináře zve sdružení ty nejvýznamnější instruktory karate.

Kromě těchto mezinárodních akcí pořádá svaz také národní a regionální semináře, na kterých opět vyučují ti nejlepší instruktoři z celého vedení JKA nebo z jiných členských zemí. V takových případech svaz často spolupracuje s belgickým instruktorem Sawadou a anglickým instruktorem Ohtou. Také jednotlivé kluby mají možnost zvát na své semináře mezinárodní instruktory karate JKA a tím se úroveň pořádaných kurzů jednoznačně zvyšuje.

5.3.7 SWOT analýza

SWOT analýza francouzského svazu karate JKA je provedena na základě výše uvedených informací a jednotlivé body jsou dále vysvětleny.

5.3.7.1 Silné stránky JKA Francie

- a) Dlouhodobá tradice a dobře vybudovaná pozice a pověst svazu ve Francii i ve světě
 - b) Rozlehlá geografická působnost
 - c) Rozmanitá nabídka doplňkových služeb
 - d) Kvalifikovaní instruktoři
 - e) Úspěšnost sportovců na mezinárodních soutěžích
-
- a) Dlouhodobá tradice a dobře vybudovaná pozice a pověst svazu ve Francii i ve světě
Svaz karate byl ve Francii založen již v roce 1985 a díky tomu měl dostatek času vyžrát. O jeho kvalitě svědčí dobrá organizace, ale i pověst na mezinárodní úrovni.
 - b) Rozlehlá geografická působnost
Kluby karate spadající pod svaz Francie JKA jsou rozmístěny takřka po celém území státu. Díky tomu může být dobře zacíleno téměř na celou populaci Francie, což má za následek velký počet členů tohoto svazu.

c) Rozmanitá nabídka doplňkových služeb

Svaz pořádá během roku několik národních i mezinárodních seminářů pro karatisty, školení rozhodčích a instruktorů, soutěže různých úrovní a další sportovní akce. Tyto doplňkové služby jsou důležité zejména pro ty, kdo chtějí být úspěšní na soutěžích a naučit se něco nového. Ani pravidelné tréninky totiž nedokážou obsáhnout vše, co je potřeba se naučit. Proto členové klubů a jejich trenéři navštěvují semináře, aby se zdokonalili a naučili se něco nového. JKA Francie toto plně umožňuje.

d) Kvalifikovaní instruktoři

Pořádání seminářů a školení na národní a mezinárodní úrovni umožňuje rozvoj kvalitních instruktorů karate ve Francii. Ti působí nejen na zmiňovaných seminářích, ale jako trenéři pak předávají své znalosti svěřencům v jednotlivých klubech. Na mezinárodních seminářích trénují mezinárodní instruktoři, kteří pozvednou úroveň dané sportovní akce.

e) Úspěšnost sportovců na mezinárodních soutěžích

Také Francie zaznamenává četné úspěchy na významných mezinárodních soutěžích. K těm nejlepším patří francouzští karatisté především v disciplíně kumite, kde již několikrát obhájili stupně vítězů.

5.3.7.2 Slabé stránky JKA Francie

- a) Nevyužití sponzorů
- b) Vysoké režijní náklady
- c) Nedostatečná vlastní propagace
- d) Rozvětvená organizační struktura

a) Nevyužití sponzorů

Svaz aktivně nevyhledává sponzory pro dlouhodobou spolupráci a spíše pasivně čeká, zda se nějaká nabídka naskytne. Karate však není natolik populární sport, aby se sponzoři sami nabízeli, takže je třeba potenciální partnery oslovovat s nabídkou. Francie JKA je oproti ostatním svazům ještě v poněkud těžší situaci, protože

nenabízí klasický sportovní produkt (viz kap. 5.3.5). Svaz vyhledává sponzory pouze pro pořádání mezinárodních sportovních událostí.

b) Vysoké režijní náklady

Svaz má poměrně vysoké režijní náklady, které představují 50-60 % celkových výdajů. Patří sem zejména nájemné, platy řádných zaměstnanců, odpisy, spotřeba paliv a pohonných hmot aj. Sice je rozpočet JKA Francie vyrovnaný, ale pokud by se vedení svazu podařilo tyto režie snížit, mohlo by využít prostředky navíc efektivněji na pokrytí potřeb svých členů.

c) Nedostatečná vlastní propagace

Vlastní propagaci se zabývají především samy kluby a svaz tuto činnost přenechá i pořádatelům klubu při sportovních akcích. Na mezinárodních událostech se marketingem zabývá generální tajemník svazu nad rámec svých povinností, takže tuto činnost nemůže vykonávat běžně v průběhu celého roku a nikdo jiný tím pověřen není. Vedení spoléhá, že svaz bude propagován prostřednictvím aktivity členských klubů v této oblasti.

d) Rozvětvená organizační struktura

Organizační struktura tohoto svazu je poměrně složitě hierarchicky uspořádaná. Na jednu stranu jsou přesně určeny pravomoci a kompetence jednotlivých orgánů, na druhou stranu je tento typ organizační struktury náročný na komunikaci a koordinaci. Obvykle bývá složité prosadit určité změny.

5.3.7.3 Příležitosti JKA Francie

- a) Zvýšení popularity karate
- b) Růst významu pohybových aktivit
- c) Vyšší kupní síla obyvatelstva
- d) Zvýšení zájmu o volnočasové aktivity

a) Zvýšení popularity karate

Všeobecně by všem organizacím karate napomohlo zvýšení popularity tohoto sportu. Jednou z příležitostí by bylo uznání karate olympijským sportem. Kromě

toho je ale třeba hledat i jiné podněty ke zvýšení popularity karate. JKA Francie podporuje karate především jako bojové umění, a proto je ještě obtížnější toto odvětví popularizovat. Pokud by se mu to ale podařilo, vznikla by výborná osvěta, protože karate je obecně spojováno spíše se sportem, než s bojovým uměním.

b) Růst významu pohybových aktivit

V současnosti je stále více kladen důraz na zdravý životní styl a s tím spojené pohybové aktivity. Zejména v zemi, kde je karate propagováno hlavně jako bojové umění, je to obrovská příležitost, jak zvýšit poptávku po této aktivitě. Především lidé, kteří nejsou zvyklí sportovat od mládí, nebudou mít zájem začít se věnovat nějakému sportu a zvolí spíše takový pohyb, jako je bojové umění, které je zdravé a zároveň užitečné.

c) Vyšší kupní síla obyvatelstva

Vyšší kupní síla obyvatelstva představuje větší koupěschopnost. Lidé tedy budou ochotni platit za aktivity, které by si jinak nemohli dovolit. A to nejen pro sebe, ale i pro své potomky, jimž budou moci zaplatit kroužek, na který budou chtít chodit. Spolu například se zvýšením popularity karate se tak může stát, že se výrazně zvýší členská základna všech věkových kategorií.

d) Zvýšení zájmu o volnočasové aktivity

Zájem o volný čas může být výrazně ovlivněn výše zmiňovanou kupní silou obyvatelstva. Když mají lidé více peněz, jsou ochotni do sebe více investovat. A to nejen do dovolené, ale do aktivit v průběhu roku, kdy se mohou po práci odreagovat. Tím se může navýšit zájem o volnočasové aktivity a potažmo o karate, jež představuje nejen sport, ale i bojové umění.

5.3.7.4 Hrozby JKA Francie

- a) Vstup nové konkurence na trh
- b) Změna preferencí
- c) Recese světové ekonomiky
- d) Nepříznivé podmínky pro sportovní neziskové organizace

a) Vstup nové konkurence na trh

Hrozbou každé organizace je konkurence. Ať už se jedná o konkurenci stávající, tak o vstup nové konkurence na trh. Rozlišujeme dva druhy konkurence, které mohou organizaci ohrozit. Jedná se o konkurenci v odvětví, tedy například založení nového svazu karate ve Francii, nebo o konkurenci jako takovou, například pohybové aktivity versus televize či počítačové hry.

b) Změna preferencí

Trendy ve společnosti se neustále vyvíjí. V současnosti je kladen důraz na zdravý životní styl a pohyb, ale nelze určit, co bude moderní za několik let. Trendy následuje více méně většina obyvatelstva, takže změna jejich preferencí je jednoznačně potenciální hrozbou sportovních organizací obecně.

c) Recese světové ekonomiky

Recese světové ekonomiky se dotkne nejprve ekonomicky vyspělých států, mezi něž Francie nepochybně patří. To může mít za následek snížení kupní síly obyvatelstva. Lidé se budou muset více rozhodovat, čemu dají přednost, a volnočasové aktivity budou ohroženy.

d) Nepříznivé podmínky pro sportovní neziskové organizace

V budoucnu může nastat situace, že stát či určitý region se rozhodne podporovat neziskové organizace ve sportu méně, nebo vůbec. Nejen ve smyslu úbytku už tak nízkých dotací na činnost, ale také například snížením legislativní podpory v podobě určitých daňových výhod pro neziskové organizace. To může mít negativní vliv na rozpočet organizace a tyto ztráty bude muset kompenzovat jiným způsobem, například zvýšením členských poplatků, což neodpovídá strategii tohoto svazu karate.

5.3.8 Shrnutí

Management organizace pracuje efektivně a dokonce mnohdy vykazuje zisky. Avšak i zde se setkáváme s určitými nedostatky. Především se jedná o absenci dlouhodobých sponzorů, kteří by zajistili nemalý zdroj financování, a také o nízké

zaměření vedení svazu na vlastní propagaci. Svaz má sice poměrně hodně členů, ale zvýšení jejich počtu by jistě prospělo celé organizaci a její popularitě. Zintenzivnění propagační činnosti svazu by mohlo pomoci získat další zájemce o členství v této organizaci.

5.4 Management JKA Slovinsko

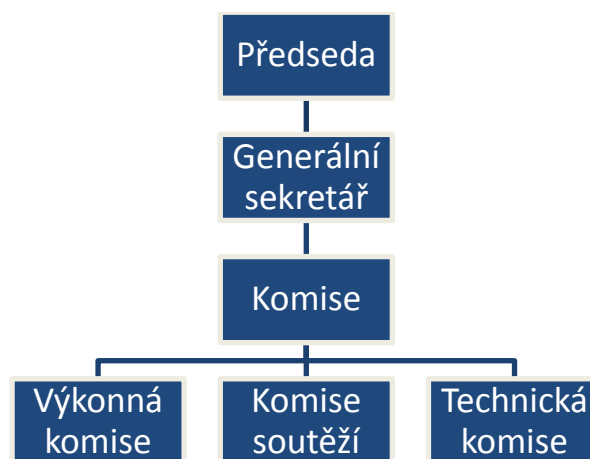
5.4.1 Základní informace o JKA ve Slovinsku

Slovinský svaz karate JKA byl založen v roce 2004 z důvodu potřeby existence takové organizace ve Slovinsku. V této organizaci je registrováno více než 600 aktivních členů, kteří se sdružují v 15 klubech rozmístěných po celém Slovinsku. Stát reprezentuje zpravidla 20 dospělých sportovců a kolem 40 juniorů. Jejich výkony však bývají proměnlivé a podle předsedy jsou sportovci na středně dobré úrovni, pod čímž si lze představit úspěchy na mezinárodních soutěžích v první polovině soutěžní tabulky.

5.4.2 Organizační struktura JKA Slovinsko

Svaz JKA ve Slovinsku je neziskovou organizací, která se řídí zákonem danými pravidly pro nestátní neziskové organizace. Organizační struktura tohoto sdružení je o něco jednodušší než český model sportovní neziskové organizace, avšak jisté podobnosti zde existují (viz obr. 6). Nejvyšším orgánem je předseda svazu, dále generální sekretář a dalšími členy jsou předsedové jednotlivých specifických komisí neboli výborů. Výkonná komise se zabývá každodenními záležitostmi, komise soutěží řeší veškeré operace související s pořádáním soutěží a technická komise se zabývá technickými aspekty nezbytnými pro chod organizace. Všechny tyto komise se setkávají alespoň jednou měsíčně. Do budoucna plánuje svaz ještě založit marketingovou komisi, která by se zabývala marketingovými záležitostmi. Kontrolu provádí zejména předseda a generální sekretář, protože vedení kontrolní komisi prozatím nevytvořilo. Všichni funkcionáři jsou voleni na čtyři roky a jsou to zpravidla dobrovolníci, takže za svou práci nezískávají žádnou finanční odměnu.

Obr. 6 Organizační struktura JKA Slovinsko



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Konkrétní dlouhodobý, střednědobý, ani krátkodobý plán vedení organizace vypracovaný nemá. Obecně však v nejbližší době svaz neplánuje žádné rozšiřování materiální základny, protože na to nemá dostatek finančních prostředků. Jeho hlavním cílem je v současné době především rozšiřování členské základny, a to prostřednictvím zakládání nových klubů karate. Tento cíl lze označit za střednědobý.

5.4.3 Struktura finančních toků organizace

Finanční struktura je ve Slovinském JKA poměrně odlišná. Svaz nedostává žádné státní dotace na činnost, takže jeho hlavními zdroji financování jsou příjmy z vybíraných poplatků (viz tab. 15). Mezi ně patří především členské příspěvky, poplatky za registrace klubů, ale i sportovců a instruktorů, a také příjmy ze startovného na soutěžích. Dalším zdrojem financování je spolupráce se sponzory (viz kap. 5.4.5). Podobně jako svaz nedostává žádné dotace na činnost, nedostává žádnou finanční podporu ani státní sportovní reprezentace.

Přes 70 % příjmů tvoří vybrané poplatky a 30 % pokrývají finance od sponzorů. Naopak největší položkou jsou výdaje na sportovní reprezentaci státu (60 %) a dále výdaje na organizování sportovních akcí, jako jsou soutěže, semináře, soustředění aj. Tato položka představuje kolem 30 % výdajů (viz tab. 16). Rozpočet tohoto svazu obvykle bývá nastaven tak, aby generoval přebytek, který je následně převeden do příštího roku. Tato částka představuje zhruba 10 % celkového rozpočtu.

Tabulka 15 Procentuální vyjádření příjmů JKA Slovinsko

Příjmy	Celkem v %
Členské příspěvky	30
Startovné, vstupy na sportovní akce aj.	20
Zkoušky a další poplatky	20
Sponzoring	30
Celkem	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

Tabulka 16 Procentuální vyjádření výdajů JKA Slovinsko

Výdaje	Celkem v %
Reprezentace	60
Organizace sportovních akcí	30
Celkem	90

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru

5.4.4 Marketing ve slovinském JKA

Tato kapitola bude obdobně jako u předešlých organizací věnována vlastní propagaci svazu, především webovým stránkám a znaku JKA ve Slovinsku. V budoucnu plánuje vedení svazu zřídit marketingové oddělení, které by řešilo všechny záležitosti spojené s marketingovou činností a bylo by za tuto oblast zodpovědné. Jednalo by se o marketingovou komisi, která by byla v organizační struktuře na úrovni ostatních komisí.

Oficiální webové stránky svazu jsou www.jka-slovenija.si. Hlavní strana je vytvořena v barvách loga JKA, tedy především červená, bílá a černá (viz příloha XVI). Stránky působí přehledně, ale jednoduše. Bohužel i zde chybí možnost výběru zobrazení v anglickém jazyce. Úvodní strana obsahuje nejnovější informace, především o pořádaných nebo již uskutečněných sportovních událostech. V postranní a horní liště se nachází nabídka dalších možností výběru. Stránky obsahují také důležité dokumenty, kalendář akcí, fotogalerii, registr držitelů STV DAN atd. Kromě jazykové bariéry jsem se nesetkala s ničím, co by webové stránky tohoto svazu postrádaly. Ačkoli působí poněkud stroze, obsahují vše potřebné.

Znak svazu je podobný oficiálnímu logu JKA. Vedle červeného kolečka v bílém kruhu je červený nápis „JKA SLOVENIJA“ a vedle něj je text „japan karate association“ na pozadí japonských znaků (viz příloha XVII). Obdélníkovým tvarem nejvíce připomíná oficiální znak JKA. Logo je prezentováno především na webových stránkách svazu a na ostatních dokumentech vydaných touto organizací.

5.4.5 Sponzorování

Jak již bylo řečeno výše (viz kap. 5.4.3), sponzorování představuje pro svaz poměrně důležitý zdroj financování. Sdružení využívá sponzorské spolupráce poměrně často a za určité finanční částky nabízí různé druhy reklamy. Svaz nijak nerozlišuje mezi hlavním či generálním sponzorem a ostatními partnery. Výše protihodnot odpovídá finanční či jiné hodnotě, kterou se sponzor na spolupráci s JKA podílí.

Pravděpodobně z důvodu, že karate není nejsledovanějším ani nejoblíbenějším sportem ve Slovinsku, musí sdružení potenciální sponzory samo vyhledávat a oslovovat. Avšak s některými významnými sponzory už svaz navázal dlouhodobější spolupráci, takže je problém nedostatku sponzorů částečně vyřešen. Tyto finanční zdroje však dostatečně nepokryjí potřebu JKA, takže svaz neustále vyhledává nové sponzory alespoň pro krátkodobou spolupráci.

5.4.6 Sportovní a jiné aktivity

Slovinské JKA je ve srovnání s ostatními evropskými svazy JKA poměrně mladou organizací, která vznikla před 12 lety. Proto je pochopitelné, že ani úroveň a četnost jejích aktivit nebude odpovídat úrovni ostatních rozvinutějších organizací JKA v Evropě. Slovinský svaz karate zatím nepořádal žádné významné mezinárodní soutěže, jako je například mistrovství Evropy, dosud ani nemá vytvořenou strukturu soutěží na národní úrovni. Jedinou mezinárodní akcí, kterou svaz pořádal, je seminář Gasshuku, na kterém vyučují mezinárodní instruktoři těch nejlepších kvalit. Ani v nejbližší době neplánuje vedení svazu organizaci nějaké významnější sportovní akce, tuto iniciativu zřejmě přenechává zkušenějším státům v tomto odvětví.

5.4.7 SWOT analýza

SWOT analýza tohoto svazu karate vychází z výše zmíněných údajů, jež byly zpracovány na základě informací poskytnutých předsedou JKA Slovinska. Jednotlivé položky odvozené z popisné analýzy jsou níže rozebrány a vysvětleny.

5.4.7.1 Silné stránky JKA Slovinsko

- a) Vícezdrojové financování
- b) Využití sponzorů
- c) Nízké náklady tohoto sportu
- d) Dobré jméno svazu karate JKA v Evropě i ve světě
- e) Velký potenciál rozvoje

a) Vícezdrojové financování

Jednoznačným pozitivem finanční struktury JKA Slovinska je skutečnost, že příjmy tohoto svazu pochází z více zdrojů a vedení tedy není závislé pouze na výši vybraných členských příspěvků. Kromě vybíraných poplatků se na příjmech svazu podílí také finance od sponzorů (viz tab. 15).

b) Využití sponzorů

Přestože svaz nepůsobí na trhu ve srovnání s ostatními evropskými svazy JKA příliš dlouho, v případě využití sponzorské spolupráce některé z nich rozhodně předčí. Na příjmech organizace se sponzoring podílí 30 %, což představuje významný zdroj financí. Tato skutečnost svědčí o tom, že přestože svaz v mnohých směrech ještě zaostává za vyspělejšími evropskými organizacemi, má potenciál se jim brzy vyrovnat a v některých oblastech je předstihnout.

c) Nízké náklady tohoto sportu

Jednoznačným přínosem karate jsou nízké pořizovací a provozní náklady na jednotlivce. Začátečníkovi v podstatě stačí jakékoli sportovní oblečení a může začít trénovat i venku. To je obrovskou výhodou ve srovnání s některými finančně náročnými sporty, kde se musí hned na začátku pořídit speciální výstroj či výzbroj

a není jisté, jak dlouho u této aktivity dotyčný vydrží. Nízká finanční náročnost tohoto sportu, zejména v začátku, může přesvědčit potenciální zájemce, aby vyzkoušeli tento sport.

d) Dobré jméno svazu karate JKA v Evropě i ve světě

Japonská asociace karate je značkou kvality, kterou reprezentují i evropské svazy JKA. JKA má v oblasti karate významné postavení a být přidruženým svazem JKA přináší určité výhody. Organizace JKA je ve světě známá a je snazší založit přidružený svaz fungující organizace, než úplně nový svaz. Další výhodou je, že JKA Slovinsko se může účastnit již zavedených a kvalitních mezinárodních soutěží.

e) Velký potenciál rozvoje

Ve srovnání s ostatními evropskými organizacemi JKA je slovinský svaz v některých krocích teprve v začátcích. Ovšem když srovnáme statistiku v prvních letech a nyní, svaz se v mnoha směrech několikanásobně zlepšil. Management svazu dokázal mnoho úspěchů, a pokud zapracuje na odstranění některých nedostatků, lze předpokládat, že se organizace bude i nadále pozitivně rozvíjet.

5.4.7.2 Slabé stránky JKA Slovinsko

- a) Absence struktury soutěží a jiných sportovních akcí
- b) Absence strategického plánování
- c) Malý počet členů a klubů
- d) Webová prezentace není v mezinárodním jazyce

a) Absence struktury soutěží a jiných sportovních akcí

Pro sportovní svaz je důležité, aby měl vytvořenou strukturu soutěží, protože právě na soutěžích se ověřuje kvalita závodníků a pokud neexistují národní soutěže, nemohou být závodníci srovnáváni a vybíráni na mezinárodní soutěže. V tomto svazu chybí jak plán soutěží, tak ucelený koncept seminářů a školení. Semináře jsou velice důležité nejen pro trenéry a instruktory, ale také pro samotné cvičence, protože se naučí něco nového a mají další možnost srovnání. Karate je specifické v tom, že je nejen sportem, ale také bojovým uměním. Zdánlivě by tedy nebyla

potřeba soutěžní sféra, ale opak je pravdou. Kdo se chce věnovat karate jako bojovému umění, tak na soutěže nechodí, ale kdo chce závodit, tomu by měla být účast v závodech umožněna.

b) Absence strategického plánování

Svaz je ve srovnání s ostatními zkoumanými organizacemi poměrně mladou institucí, jejíž management se teprve postupně formuje. Zde se setkáváme s největšími nedostatky oproti ostatním organizacím. Jedním z nich je absence strategického plánování, tedy promyšlených a podložených plánů managementu do budoucna. Vedení svazu zatím plánuje rozšířit členskou základnu a dalšími záležitostmi se nezabývá.

c) Malý počet členů a klubů

Poměrně nízký počet sportovců a klubů v tomto svazu je třeba brát relativně. Ve srovnání s ostatními svazy, s přihlédnutím na rozlohu a počet obyvatel, je počet klubů a členů malý. Ale je třeba brát v úvahu, že tato organizace je nejmladší ze sledovaných svazů a tudíž se teprve rozvíjí. Podle interních statistik managementu se tato organizace vyvíjí pozitivním směrem a to velmi intenzivně, takže nelze vyloučit, že v příštích několika letech dosáhne na úroveň alespoň některých evropských svazů karate JKA. Počet členů a klubů je tedy v současnosti malý, porovnávat by se v tomto případě mělo ale spíše tempo růstu, než samotná finální čísla, protože ta zcela jistě nejsou konečná.

d) Webová prezentace není v mezinárodním jazyce

Absenci volby anglického jazyka na oficiálních webových stránkách svazů jsem zaznamenala u všech zkoumaných organizací, ale za největší nedostatek to považuji právě u JKA Slovinska. Francouzštinu a nizozemštinu lze v tomto případě pokládat za mezinárodní jazyky, tudíž lze absenci angličtiny do určité míry omluvit. Ale malý stát, ve kterém se mluví slovinsky, by měl cizincům jakožto potenciálním zájemcům o členství ve svazu nabídnout možnost angličtiny. Jistě není tak náročné alespoň základní informace přeložit do angličtiny, zvláště když se jedná o svaz na národní úrovni.

5.4.7.3 Příležitosti JKA Slovinsko

- a) Úspěchy na mezinárodních soutěžích
- b) Vznik nových zákaznických segmentů
- c) Příznivý demografický vývoj
- d) Zvýšení oblíbenosti karate

a) Úspěchy na mezinárodních soutěžích

Zvýšení úspěšnosti slovinských sportovců na mezinárodních soutěžích by mohlo napomoci k růstu popularity tohoto sportu ve Slovinsku a díky tomu by se mohla rozšířit členská základna, protože lidé by sami měli zájem stát se členy úspěšného klubu a potažmo svazu.

b) Vznik nových zákaznických segmentů

Tím se v případě tohoto svazu myslí především rozšíření členské základny jak geograficky, tak demograficky. Vedení svazu by chtělo zvýšit počet členů prostřednictvím zakládání nových klubů karate na dalších územích Slovinska. Nově vzniklé kluby budou mít zájem co nejvíce zvětšit svou členskou základnu a samy se postarají, aby v dané oblasti oslovily co nejvíce potenciálních klientů. Tím se geograficky zvýší rozsah působnosti tohoto svazu. Příležitost však představuje také demografické rozšíření členské základny. Tím, že svaz rozšíří věkovou hranici potenciálních členů, získá mnohem více zájemců. Věková hranice pro přijetí do svazu by měla být rozšířena jak směrem dolů (pro mladší děti), tak směrem nahoru (kurzy pro seniory).

c) Příznivý demografický vývoj

Trend porodnosti ve Slovinsku mírně roste (14), takže i větší počet narozených dětí lze považovat za potenciální členy této organizace. Čím více obyvatel stát má, tím větší je poptávka i po volnočasových aktivitách a této skutečnosti je třeba využít dříve, než nové klienty osloví konkurence.

d) Zvýšení oblíbenosti karate

Kdyby se zvýšila popularita tohoto sportu, objevilo by se i v této zemi více zájemců, kteří by si chtěli vyzkoušet karate. V průběhu let se oblíbenost tohoto sportu neustále zvyšuje, ale zvyšuje se také jeho konkurence, protože roste popularita bojových sportů a bojového umění obecně. Kdyby se podařilo zvýšit oblíbenost konkrétně karate, určitá část konkurence by se tím eliminovala a zvýšil by se počet zájemců o tento sport.

5.4.7.4 Hrozby JKA Slovinsko

- a) Nedostatek dobrovolníků
- b) Konkurenční prostředí
- c) Politická nestabilita
- d) Nižší kupní síla obyvatelstva

a) Nedostatek dobrovolníků

Hrozbou malého svazu karate a dalších neziskových organizací je nedostatečný počet dobrovolníků, kteří by vykonávali práci nezbytnou pro chod organizace. Dobrovolníci pracují zdarma, a proto se zájemci shánějí obtížně. Je třeba oslovovat zejména členy svazu, kteří mají k tomuto sportu a organizaci určitý vztah a mají zájem na její další existenci.

b) Konkurenční prostředí

I v malém státě se nachází firmy i neziskové organizace v konkurenčním prostředí. Opět se jedná o konkurenci v odvětví, kdy konkurenční organizace nabízejí zájemcům služby v oblasti bojových umění. Další hrozbu představuje veškerá konkurence, kdy působí na potenciální zájemce či zákazníky řada lákadel a oni si vybírají, jak budou trávit volný čas podle svých preferencí a finančních možností.

c) Politická nestabilita

Politická nestabilita se může nepříznivě projevit i v oblasti sportu. Zejména se může jednat o problém v případě příslibu poskytnutí dotace na určitou činnost. Nečekaně se pak může změnit politická situace na regionální i národní úrovni a organizace přestanou být podporovány. Tento náhlý nedostatek finančních

prostředků musí organizace řešit novými zdroji a mohou se dostat do velkých finančních problémů. Svaz sice v současnosti žádné dotace na činnost nedostává, ale může se jednat také o legislativní změny v podobě podpory neziskových organizací. To může mít opět za následek nedostatek finančních zdrojů.

d) Nižší kupní síla obyvatelstva

Snížená kupní síla obyvatelstva může být způsobena například zhoršenou ekonomickou situací ve státě či ve světovém měřítku. Lidé si nebudou moci dovolit kupovat vše, jak byli zvyklí a budou muset upřednostňovat některé nákupy podle svých preferencí. Ekonomická situace se projeví i v oblasti sportu a neziskovém sektoru.

5.4.8 Shrnutí

Svaz JKA je ve Slovinsku poměrně mladou organizací, takže nelze dělat předčasné závěry, co se týče například srovnání úspěšnosti sportovců na mezinárodních soutěžích či systému vedení organizace, pořádání sportovních akcí apod. Úspěšnost a efektivnost této organizace je třeba srovnat samu se sebou. Tedy jak si svaz vedl ve svých počátcích a nyní, po 12 letech svého působení. Podle interních statistik lze konstatovat, že tato organizace se postupně rozvíjí a je možné předpokládat, že v průběhu několika let bude dostatečně konkurenceschopnou pro ostatní evropské svazy JKA. Příkladem může být fakt, že členská základna vzrostla od svého založení ze 4 na 15 klubů a rozpočet organizace se v průběhu let ztrojnásobil.

5.5 Management Českého svazu karate JKA

5.5.1 Základní informace o Českém svazu karate JKA

Český svaz karate JKA byl založen v roce 1995 jako občanské sdružení, které je od roku 2014 spolkem. Organizace je členem České unie sportu (ČUS) prostřednictvím České unie bojových umění (ČUBU). Nižšími organizačními jednotkami jsou krajské svazy, pod kterými jsou registrovány kluby karate. Dlouho fungovalo osm krajských svazů, ale nedávno se přidal ještě Středočeský svaz karate J.K.A. V Českém svazu

karate JKA působí 70 členských klubů, v nichž celkem cvičí přes 5 000 karatistů. (18 a 67, s. 24) Čeští sportovci jsou na mezinárodních soutěžích dlouhodobě úspěšní. Příkladem mohou být dvě mistrovství Evropy pořádaná v roce 2014, na nichž celkem získali 5 zlatých medailí, 19 stříbrných a 22 bronzových.

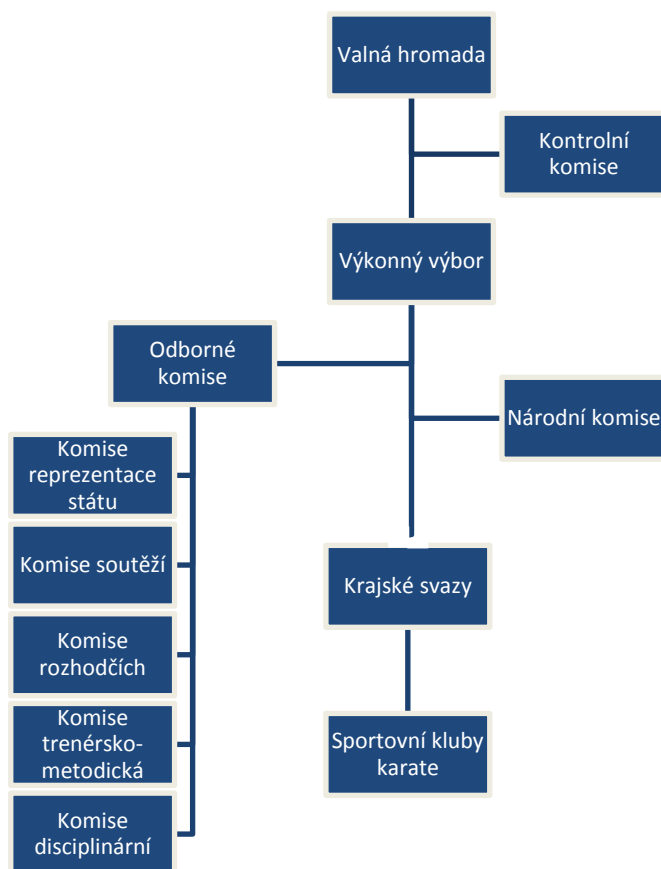
Tyto podklady mají za úkol stručně informovat o organizaci. Stěžejní budou ty části, které popisují změny a novinky ve svazu od roku 2012. Bližší informace o Českém svazu karate JKA jsou vypracovány v mé bakalářské práci Implementace managementu Českého svazu karate JKA. (67)

5.5.2 Organizační struktura JKA ČR

Orgány Českého svazu karate JKA jsou popsány ve stanovách podle nařízení pro spolky. Jsou jimi valná hromada, volený předseda, členové výkonného výboru JKA, členové kontrolní komise a členové odborných komisí. Mezi odborné komise patří komise reprezentace státu, komise soutěží, komise rozhodčích, komise trenérsko-metodická a disciplinární komise. Nově vznikla ještě národní komise. Český svaz karate JKA je jedinou z analyzovaných organizací, která zřídila samostatný kontrolní orgán. Je to zřejmě proto, že existence této komise je dána zákonem. Jejím úkolem je kontrolovat ekonomickou, hospodářskou a sportovní činnost svazu.

Podle NOZ má svaz tři roky na to, aby upravil stanovy a název organizace podle požadavků NOZ. Avšak svaz se pustil do nových změn aktivně již koncem roku 2013, kdy byly na valné hromadě schváleny upravené stanovy tak, aby odpovídaly novým podmínkám spolku. Organizační struktura byla zachována podle předchozích stanov. Na obrázku 7 je zobrazena stávající organizační struktura svazu. (18 a 67, s. 25-30)

Obr. 7 Organizační struktura Českého svazu karate JKA



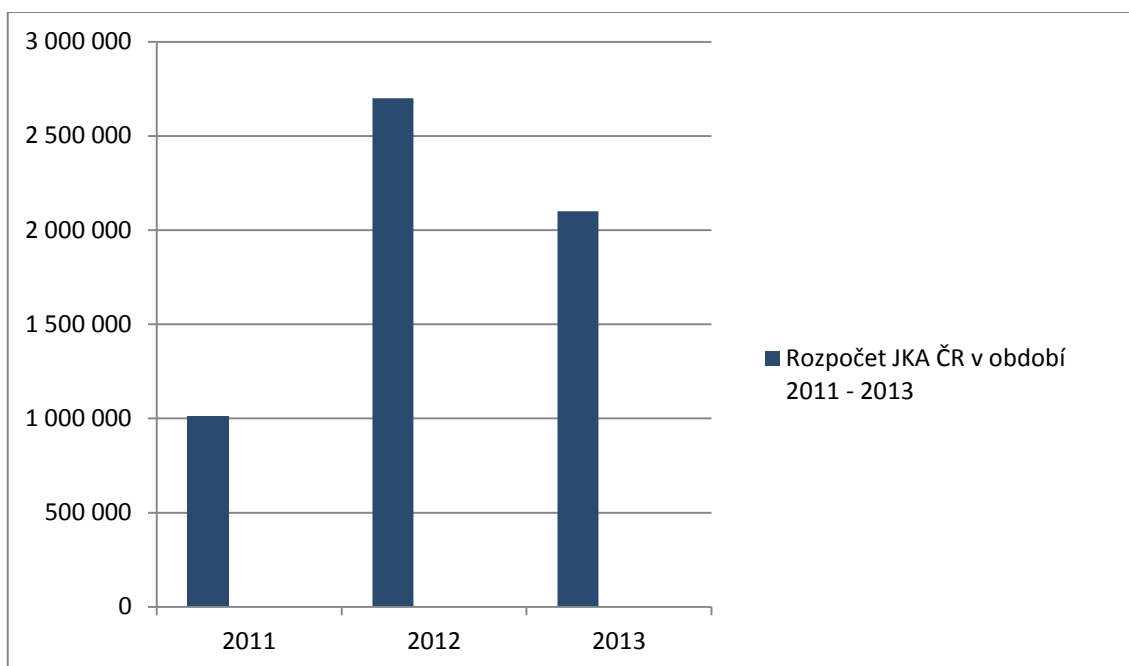
Zdroj: Vlastní zpracování dle bakalářské práce a informací z webových stránek

5.5.3 Struktura finančních toků organizace

Rozpočet svazu bývá obvykle vyrovnaný, pokud nastane přebytek, je zpravidla převeden do rozpočtu následujícího období. Bilance rozpočtu Českého svazu karate JKA byla v roce 2011 vyrovnaná. Příjmy i výdaje činily 1 013 000 Kč. Mezi hlavní položky výdajů patří reprezentace státu, talentovaná mládež a režie. Nejvíce příjmů má organizace z vybraných členských příspěvků, z dotací na sportovní reprezentaci a talentovanou mládež, z reklamy, z vlastních příjmů a ostatních zdrojů. (67, s. 39)

Rok 2012 přinesl navýšení rozpočtu v nákladové složce až na 2 700 000 Kč, což bylo nemalým podílem způsobeno pořádáním Mistrovství Evropy v ČR. V roce 2013 se rozpočet v nákladové složce naopak snížil na 2 100 000 Kč. Hlavní příčinu poklesu vidí předseda svazu zejména ve snížení státní dotace na reprezentaci státu. Novější údaje bohužel nebyly poskytnuty, ale výše rozpočtu vždy závisí na rozpočtu MŠMT pro sport.

Graf 1 Srovnání rozpočtů Českého svazu karate JKA v letech 2011, 2012, 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru a bakalářské práce

5.5.4 Marketing v JKA ČR

V Českém svazu karate JKA se s marketingem setkáváme zejména v podobě prodeje reklamy (viz kap. 5.5.5). (67, s. 40) Vlastní propagaci se svaz příliš nezabývá. Svaz dříve publikoval Zpravodaj, který seznamoval členy s aktualitami v oblasti karate. Z důvodu rostoucího vlivu internetu a vysokých nákladů bylo vydávání periodika ukončeno v roce 2005. Nyní jsou hlavním zdrojem informací internetové stránky svazu, které využívají jak členové svazu, tak širší veřejnost, a také facebook, jenž je pravidelně aktualizován. (67, s. 40)

Webové stránky Českého svazu karate JKA byly nově upraveny koncem roku 2012 a znovu v roce 2015. Změny proběhly z důvodu aktualizace údajů a designu, protože stará podoba nebyla po řadu let obnovena. Na tuto skutečnost jsem upozorňovala ve své bakalářské práci a lze se domnívat, že na základě toho byly webové stránky v roce 2012 upraveny. Současný web působí propracovaněji a umožňuje snadnou orientaci (viz příloha XVIII). Prezentace je vytvořena v tradičních barvách svazu a dominuje zde oficiální znak Českého svazu karate JKA spolu s několika měnícími se obrázky z fotogalerie, což způsobuje, že web působí dynamicky.

Obsahově se stránky příliš nezměnily, jen se zjednodušilo jejich ovládání. V nejnovější verzi webu nechybí kromě fotogalerie ani video galerie a odkazy na facebook a rajče, které však není příliš aktualizované. Naopak zde postrádám možnost výběru anglického jazyka. Tato funkce byla dostupná v předešlé verzi stránek, což jsem pokládala za jejich velkou přednost, protože tuto službu poskytoval web Českého svazu karate JKA jako jediný ze zkoumaných webů vybraných svazů karate. Nyní jsou tedy všechny webové prezentace dostupné pouze v národním jazyce.

Pravidelné úpravy webových stránek svazu lze považovat za změnu k lepšímu. Cílem vedení svazu bylo vytvořit takové stránky, které budou jednak přehlednější, ale také snadněji ovladatelné. Obojího bylo v tomto případě dosaženo.

Poslední formou propagace této organizace je logo svazu (viz příloha XIX). Znak Českého svazu karate JKA je chráněn ochrannou známkou a nemůže být předmětem obchodování. S logem se setkáme na všech svazových dokumentech, na propozicích soutěží a jiných sportovních akcí. V elektronické podobě je zobrazeno především na webových stránkách svazu a České unie bojových umění a případně na webech členských klubů. Na mezinárodních soutěžích viditelně reprezentuje znak organizace JKA pořadající země, který je vyvěšen na hlavním banneru spolu s logy sponzorů a oficiálním znakem Japan Karate Association (viz příloha VIII). (67, s. 40 a 34)

5.5.5 Sponzorování

Na rozdíl od některých jiných zkoumaných svazů karate se Český svaz karate JKA sponzoringem zabývá a je si vědom, že partnerství se sponzory představuje určitý zdroj financí, jenž je pro organizaci důležitý. Nicméně svaz musí potenciální sponzory aktivně vyhledávat a i tak je úspěšnost v získávání nových partnerů velmi nízká. Dlouhodobě spolupracuje svaz pouze s jediným sponzorem – MERO ČR, a.s. – a to díky členství generálního ředitele organizace v tomto svazu. (67, s. 41)

Poněkud úspěšnější je svaz při získávání sponzorů na pořádání sportovních akcí. Zde kromě hlavního sponzora, jímž obvykle bývá společnost MERO ČR, a.s., jsou i další menší sponzoři, jejichž podíl na financování akce závisí zpravidla na druhu sportovní akce a na počtu sponzorů. V roce 2012 se na pořádání Mistrovství Evropy podařilo svazu získat hned několik menších sponzorů. Byli to Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, Městská část Praha 15, Fighter's magazín a Geus

okna, a.s., kteří přispěli částkami v rozmezí 10 000–20 000 Kč. Velkým obnosem se kromě firmy MERO ČR, a.s., jež přispěla 300 000 Kč, podílela ještě společnost Casper Consulting, a.s., která poskytla 200 000 Kč. V květnu 2014 pořádal Český svaz karate JKA Mistrovství Evropy mládeže. Podkapitola 5.5.5.1 je věnována této sportovní akci.

5.5.5.1 Mistrovství Evropy mládeže 2014

Mistrovství Evropy mládeže se konalo 24. a 25. května 2014. Přípravu a organizaci akce zajišťoval předseda svazu ve spolupráci s pražským oddílem karate, protože mistrovství se konalo v Praze. Postup přípravy akce probíhal obdobně jako příprava na Mistrovství Evropy v roce 2012. Po zkušenostech z pořádání dřívějších akcí oslovil svaz s nabídkou spolupráce tradiční partnery. Tentokrát však nebyla tato forma příliš úspěšná, a proto pomáhali zajistit sponzory i přátelé a členové svazu. Kromě tradičního sponzora MERO ČR, a.s. získal svaz jediného dalšího sponzora, a to Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky. Společnost MERO ČR, a.s. přispěla 300 000 Kč a Pojišťovna VZP 30 000 Kč. Nabídka reklamy byla obdobná jako při předešlých akcích. Jednalo se zejména o prezentaci loga na hlavním banneru a dalších reklamních plochách, na propagačních materiálech (plakát, vstupenka atd.), na identifikačních číslech závodníků, na webových stránkách Českého svazu karate JKA a na všech oficiálních webových prezentacích spojených s tímto mistrovstvím.

Plánovaný rozpočet pro tuto akci činil 1 250 000 Kč, což je o čtvrt milionu více než rozpočet na ME v roce 2012. Skutečný rozpočet vzrostl v obou případech zhruba o 13 procent.

Tabulka 17 Srovnání rozpočtů a podílu sponzorů na ME 2012 a 2014

	ME 2012 (v Kč)	ME 2014 (v Kč)
Plánovaný rozpočet	1 000 000	1 250 000
Z toho podíl sponzorů	600 000	400 000
Finální rozpočet	1 140 000	1 400 000
Z toho podíl sponzorů	530 000	330 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z rozhovoru a bakalářské práce

Tato akce byla i přes nedostatek financí úspěšná. Zúčastnilo se přes 420 závodníků, z toho 65 z České republiky. Protože se akce konala během celého víkendu, přišlo se podívat téměř 500 platících diváků. Česká republika opět zaznamenala úspěchy ve všech soutěžních kategoriích i disciplínách. Celkem pro ČR vybojovali závodníci 4 zlaté medaile, 17 stříbrných a 18 bronzových, takže v podstatě více než polovina závodníků se umístila na stupních vítězů.

5.5.6 Sportovní a jiné aktivity

Svaz kromě zmiňovaných mistrovství Evropy pravidelně pořádá semináře na národní i mezinárodní úrovni za přítomnosti mezinárodně uznávaných instruktorů karate. Například v únoru 2016 se konal mezinárodní seminář pod vedením instruktora Hideo Ochi, jenž má 8. DAN. Pravidelně každý rok v červenci je pořádán týdenní seminář Gasshuku ČR. Tento seminář se kromě České republiky letos koná také v Maďarsku a Německu. Mimo seminářů pořádá svaz i školení instruktorů, soustředění reprezentace a v neposlední řadě také turnaje a soutěže na různé úrovni (viz příloha XX). Jedná se o krajské soutěže, národní poháry, ligová kola a mistrovství republiky a Evropy.

5.5.7 SWOT analýza

Uvedené informace budou nyní shrnuty formou SWOT analýzy, která vychází zejména z nových informací z rozhovoru s předsedou svazu a z mé bakalářské práce.

5.5.7.1 Silné stránky Českého svazu karate JKA

- a) Vícezdrojové financování
- b) Úspěchy sportovců na mezinárodních soutěžích
- c) Široká členská základna
- d) Soustavná inovace
- e) Rozsáhlá nabídka soutěží a seminářů

a) Vícezdrojové financování

Výhodou svazu je, že získává finanční prostředky na svou činnost z více zdrojů. Kromě členských a dalších poplatků také dostává státní dotace, určité příjmy má i z prodeje reklamy a vlastní činnosti (viz kap. 5.5.3).

b) Úspěchy sportovců na mezinárodních soutěžích

Svaz má dlouhodobě úspěšné sportovce, kteří se často umísťují na stupních vítězů na mezinárodních soutěžích ve všech disciplínách. Výhodou je, že úspěšní jsou nejen dospělí, ale i sportovci žákovských kategorií, což přináší dobré vyhlídky do budoucna.

c) Široká členská základna

Na to, jak je Česká republika malým státem, má svaz přes 5 000 členů organizovaných v 70 klubech rozmístěných po celém území. Kromě toho sdružuje svaz sportovce všech věkových kategorií zhruba od 5 let až po seniory starší 60 let.

d) Soustavná inovace

Předností managementu svazu je rozhodně to, že vedení neustále přichází s novými nápady a inovacemi. Příkladem může být pozitivní úprava webových stránek či přechod na internetovou registraci členů. V budoucnu plánuje vedení svazu také internetovou kontrolu lékařského potvrzení sportovců.

e) Rozsáhlá nabídka soutěží a seminářů

Český svaz karate JKA je jednou z organizací JKA, která pravidelně pořádá mezinárodní soutěže a další akce. Kromě toho organizuje svaz také škálu soutěží na národní úrovni a další semináře a školení.

5.5.7.2 Slabé stránky Českého svazu karate JKA

a) Nedostatek sponzorů

b) Malý počet dobrovolníků

c) Malý důraz na propagaci

d) Nedostatečná profesionalita na některých úsecích organizační struktury

a) Nedostatek sponzorů

Svaz se už od začátku svého založení potýká s problémem nedostatku sponzorů. Je to dáno zejména druhem sportu, který není tak divácky atraktivní, a proto není tak přitažlivý ani pro sponzory. Svaz spolupracuje dlouhodobě s jediným sponzorem a další partnery bezúspěšně shání. Získávání sponzorů navíc ztěžuje současná ekonomická situace ve státě.

b) Malý počet dobrovolníků

Přestože je v České republice poměrně rozšířená tradice dobrovolnictví, je stále těžší najít kvalifikované dobrovolníky pro danou práci, kteří by měli čas a chuť dělat něco pro svaz zdarma. Funkcionáři svazu jsou tak zejména trenéři a další členové, kteří mají zájem na jeho fungování, avšak mnozí z nich nejsou pro danou práci dostatečně kvalifikovaní.

c) Malý důraz na propagaci

S nedostatkem pracovníků souvisí také problematika vlastní propagace. Svaz se prezentuje zejména webovými stránkami, kterým nelze téměř nic vytknout, ale kdyby rozšířil svou propagaci i na další oblasti, jistě by měl víc příležitostí k získání dalších členů, dobrovolníků či sponzorů.

d) Nedostatečná profesionalita na některých úsecích organizační struktury

Nízká kvalifikace dobrovolníků se negativně odráží v činnosti některých organizačních úseků. Mnohdy se setkáváme s neprofesionálním přístupem při řešení určitých problémů.

5.5.7.3 Příležitosti Českého svazu karate JKA

a) Rostoucí poptávka po sportovních produktech a po bojovém umění

b) Vyšší kupní síla obyvatelstva

c) Státní podpora sportu

d) Zvýšení popularity karate

- a) Rostoucí poptávka po sportovních produktech a po bojovém umění
Pokud se zvýší poptávka po sportu, konkrétně po bojových sportech a bojovém umění, lze předpokládat, že se zvýší i počet členů tohoto svazu. Lidé si obvykle vybírají podle lokality a podle úspěšnosti dané organizace. Svaz má kluby rozmístěné téměř po celé republice a navíc na soutěžích dosahuje dobrých výsledků, takže lze předpokládat zvýšení zájmu o JKA ČR.
- b) Vyšší kupní síla obyvatelstva
Vyšší kupní síla obyvatelstva by přinesla více zájemců o volnočasové aktivity. Lidé by si mohli dovolit koupit více a začali by se věnovat i sportům, o které by měli zájem. Pokud by bylo zrovna populární karate, chtěli by zkusit karate.
- c) Státní podpora sportu
Stát v současnosti poskytuje určité dotace sportovním neziskovým organizacím (viz 67, s. 35), ale ne tolik, kolik to bylo v minulosti, nebo kolik by bylo potřeba. Kdyby stát zvýšil svou podporu těchto organizací, mohly by si svazy dovolit lépe a ve větší míře plnit potřeby svých členů včetně snížení členských poplatků.
- d) Zvýšení popularity karate
Zvýšení popularity karate by přineslo více zájemců o tento sport a zvýšil by se počet členů této organizace. Lidé by si chtěli karate vyzkoušet a je pravděpodobné, že alespoň určitá část by u tohoto sportu už zůstala.

5.5.7.4 Hrozby Českého svazu karate JKA

- a) Konkurenční prostředí
b) Ekonomická krize ČR
c) Časté legislativní změny
d) Snížení zájmu o pohybové aktivity
- a) Konkurenční prostředí
S konkurenčním prostředím se setkáváme i ve sportovním neziskovém sektoru. Konkurenční si jsou v tomto případě všechny svazy a kluby karate navzájem, ale

i další organizace nabízející podobné služby. Určitou konkurencí, zejména v posledních letech, je také internet, počítačové hry atd.

b) Ekonomická krize ČR

Minulost svědčí o tom, že pokud nastane ekonomická krize, sníží se zpravidla kupní síla obyvatelstva a lidé si nebudou moci dovolit vše, co do té doby mohli. Zcela jistě se tak sníží počet členů zájmových organizací, protože lidé si v takovém případě budou muset určit preference, do čeho budou investovat.

c) Časté legislativní změny

Legislativní změny v odvětví nutí organizace, aby se jim neustále přizpůsobovaly. Pokud by změny byly moc časté, organizace by pak nedělaly nic jiného, než by se věnovaly této administrativní činnosti. Problém nedostatku pracovníků by se tak ještě zvětšil.

d) Snížení zájmu o pohybové aktivity

Pokud by se obecně snížil zájem o pohybové aktivity, všechny sportovní organizace by tím utrpěly, protože by nárůst nových členů stagnoval a dokonce by se ještě počet členů snížil. Celková popularita sportu by klesla a to by mohlo mít za následek odchod už tak malého počtu sponzorů.

5.5.8 Shrnutí

Vedení svazu se v některých případech poučilo a proběhly určité změny od zkoumaného období v roce 2012. Za pozitivum lze považovat úpravu webových stránek a promyšlený a účelný rozvoj organizace. V roce 2012 byla nově zavedena registrace členů JKA přes internet. Zanikly papírové členské známky a vznikla přehledná počítačová databáze všech klubů a jejich členů. Podle předsedy svazu se tento způsob během téměř čtyř let působení osvědčil: „*Internetová registrace členů se jeví jako velmi kvalitní věc, která umožní okamžitý přehled o členské základně jednotlivých klubů.*“ Ovšem zatím není svaz schopen určit, zda se díky zrušení papírových známek zvýšily příjmy organizace podle předpokladu. Je to z důvodu, že některé kluby dosud své členy

elektronicky nezaregistrovaly. Pokud by se tato situace i nadále nezlepšovala, mělo by zřejmě vedení svazu přistoupit k radikálnějším postihům za případné neregistrování členů i klubů.

S novým způsobem registrace členů vyvstává otázka, jakým způsobem budou kontrolovány povinné lékařské prohlídky závodníků. Ty dosud musí být potvrzeny v papírovém průkazu každého sportovce a na soutěžích tak mnohdy vzniká časová tíseň, kdy musí být všechny průkazy závodníků, tzv. budopasy, fyzicky kontrolovány. V době, kdy odpadla povinnost kontrolovat manuálně papírové známky, se nyní pracuje na možnosti zrušit papírovou kontrolu lékařských potvrzení. Elektronickou kontrolu lékařské prohlídky, která by opět výrazně zjednodušila a urychlila práci při soutěžích, vedení svazu v současnosti zvažuje.

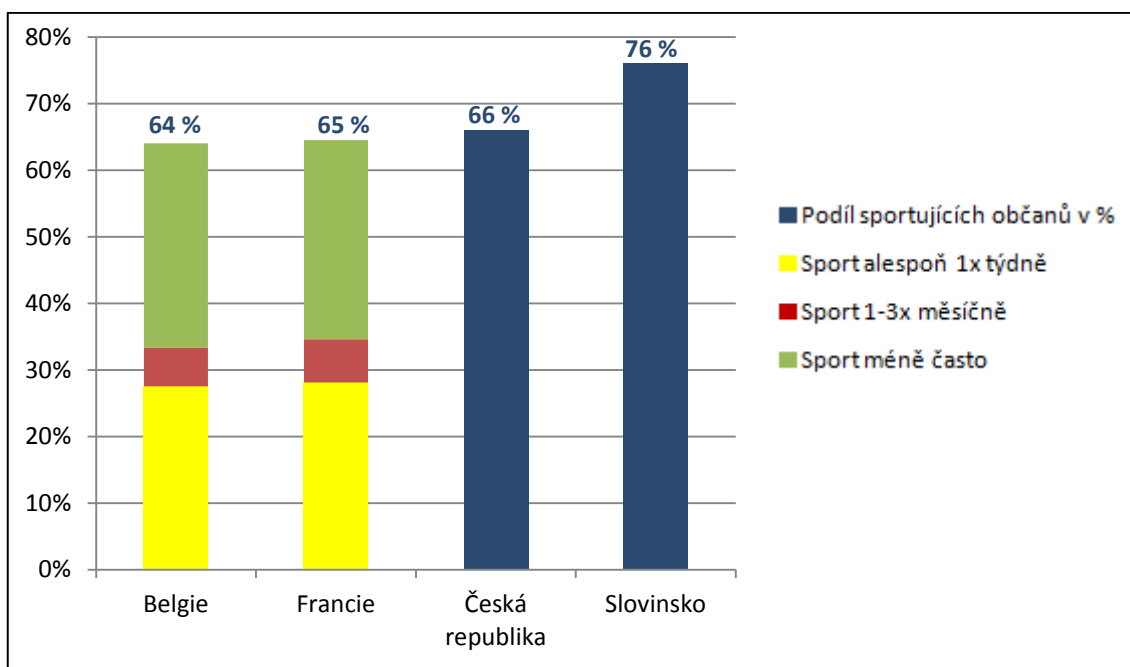
Naopak největším problémem svazu je zajišťování sponzorů. Karate sice není reklamně příliš atraktivní sport, ale management by měl vymyslet takovou nabídku, která bude pro partnery velmi zajímavá a lákavá.

6 KOMPARACE ZKOUMANÝCH SVAZŮ KARATE

V následující části budou komparovány vybrané položky jak numericky, tak verbálně. Jedná se o obecné geografické a demografické hodnoty i o hodnoty vyplývající z provedené popisné analýzy i SWOT analýzy včetně pořádání mezinárodních soutěží.

Graf 2 zobrazuje zkoumané státy a podíl sportující populace v roce 2004. (8) U členských států EU před rokem 2004, tedy u Belgie a Francie, je zobrazena i četnost sportování jedinců v daném roce.

Graf 2 Procentuální podíl sportujících občanů starších 15 let v roce 2004



Zdroj: Vlastní zpracování dle BOTTENBURG (2014)

Výsledky grafu 2 jsou poměrně překvapivé. Pochopitelně záleží na výkladu pojmu sport. Na příkladech Belgie a Francie je vidět, že přibližně srovnatelný počet lidí sportuje častěji než 1x týdně a méně často než 3x měsíčně. Z toho vyplývá, že méně než 45 % lidí sportuje pravidelně několikrát týdně.

6.1 Komparace řízení svazů karate

V tabulce 18 jsou srovnávány státy podle geografických a demografických ukazatelů. Z těchto údajů jsou následně odvozeny a porovnány další hodnoty.

Tabulka 18 Numerická komparace vybraných hodnot

	JKA Belgie	JKA Francie	JKA Slovinsko	JKA ČR
Rozloha státu	30 500 km ²	550 000 km ²	20 000 km ²	79 000 km ²
Počet obyvatel	11 mil.	65,5 mil.	2 mil.	10,5 mil.
Založení svazu JKA v zemi	1969	1985	2004	1995
Počet členů JKA	7 000	2 000	600	5 000
Počet klubů JKA	100	66	15	70
Podíl karatistů na obyvatele	1 : 1 571	1 : 32 750	1 : 3 333	1 : 2 100
Podíl karatistů na 1 000 km²	230	3,6	30	63
Průměrný počet členů v klubu	70	30	40	71

Pozn.: Hodnoty jsou zaokrouhleny

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl karatistů na obyvatele znamená, že na uvedený počet obyvatel v zemi připadá 1 člen svazu JKA. Podíl karatistů na 1 000 km² představuje počet, kolik se průměrně v úseku 1 000 km² vyskytuje karatistů této organizace. Průměrný počet členů v klubu vychází z celkového počtu členů a klubů JKA v dané zemi. Nepředstavuje tedy přesný počet členů každého klubu, hodnoty jsou pouze orientační.

Tabulka 19 verbálně porovnává vybrané údaje vycházející z provedených analýz. Verbální hodnocení je pojato jak ve srovnání s ostatními organizacemi, tak i obecně ve vztahu k dalším ukazatelům. Například hodnota členských poplatků v JKA Belgie je vyšší než v JKA ČR, ale ve srovnání s finančními možnostmi obyvatel těchto států jsou poplatky nižší v Belgii. Z tabulky 19 vyplývá, že každá z organizací má v určité části nedostatky. Přestože jsou výsledky managementu některých organizací na vysoké úrovni, tabulka 19 odhalila určité nedostatky i v těchto organizacích.

Tabulka 19 Verbální srovnání vybraných manažerských činností

	JKA Belgie		JKA Francie	JKA Slovinsko	JKA ČR	
	Vlámská	Frankofonní				
Organizační struktura	účelová, kombinovaná		funkcionální, komisionální	funkcionální, liniová	funkcionální, komisionální	
Profesionalita managementu	vysoká		střední	nízká	střední	
Strategické plánování	ne		částečně ano	pouze střednědobé	částečně ano	
Způsob financování	členské poplatky		členské poplatky	vícezdrojové	vícezdrojové	
Členské příspěvky	střední		nízké	střední	vysoké	
Výše dotace	nízká		nízká	žádná	vysoká	
Četnost dotace	pravidelně		nepravidelně	nikdy	pravidelně	
Sponzoring (podle počtu sponzorů a získaných prostředků)	málo, pouze na sportovní akce		téměř vůbec	hodně	středně	
Vlastní propagace	pouze web		nepravidelně	pouze web	nepravidelně	
Webová prezentace	Možnosti volby AJ	ne	ne	ne	ne	
	Originalita zobrazení	ne	ano	ano	ne	ano
	Fotogalerie	ne	ano	ne	ano	ano
Pořádání mezinárodních soutěží	pravidelně		pravidelně	nikdy	pravidelně	

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Komparace pořádání sportovních akcí

V této podkapitole jsou komparovány vybrané náležitosti mezinárodních sportovních soutěží pořádané Českou republikou v letech 2012 a 2014 a Belgií v roce 2014. Jedná se o Mistrovství Evropy seniorů a mládeže (viz kap. 5.2.6.1 a 5.5.5.1).

**Tabulka 20 Komparace vybraných aspektů pořádání ME v ČR a v Belgii
a ME mládeže v ČR**

		ME 2012 (ČR)	ME 2014 (Belgie)	ME mládeže 2014 (ČR)
Plánovaný rozpočet	Příjmy	1 000 000 Kč	65 400 €	1 250 000 Kč
	Výdaje	(~ 36 364 €)	64 000 €	(~ 45 455 €)
Plánovaný podíl sponzorů		600 000 Kč (~ 21 818 €)	25 000 €	400 000 Kč (~ 14 545 €)
Konečný rozpočet	Příjmy	1 140 000 Kč	58 574 €	1 400 000 Kč
	Výdaje	(~ 41 455 €)	62 439 €	(~ 50 900 €)
Konečný podíl sponzorů		530 000 Kč (~ 19 273 €)	19 337 €	330 000 Kč (~ 12 000 €)
Příjmy ze vstupného		4 000 Kč (~ 145 €)	18 730 €	5 000 Kč (~ 182 €)
Celkový počet diváků		400	1 700	500
Celkový počet soutěží		350	261	420
Hodnocení sportovní akce pořadatelem		Nedostatek financí byl zapříčiněn příslibenými a následně neposkytnutými dotacemi od magistrátu.	Akce byla úspěšná, přesto byl problém dosáhnout pozitivní bilance rozpočtu.	Zásadní problém byl v nedostatku sponzorů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pochopitelně nelze srovnávat konkrétní částky vynaložené na pořádání sportovní akce v České republice a v Belgii, ale tabulka 20 vypovídá o tom, jakou část tvořil předpokládaný rozpočet a jaké byly skutečné výdaje. Z finálních a plánovaných rozpočtů je patrné, do jaké míry byl odhad rozpočtu reálný a jak moc se blížil skutečnosti. Stejně tak lze srovnat předpokládaný a skutečný obnos získaný od sponzorů.

Srovnat mezi sebou je vhodné počet soutěží a diváků. Je s podivem, že přestože na ME mládeže bylo o třetinu více soutěží než na ME v Belgii, diváků do Prahy přišlo třikrát méně. To může být vysvětleno mnoha důvody. Jedním z nich je fakt, že juniorské a mládežnické soutěže nejsou tak divácky atraktivní jako soutěže seniorů. Další příčinou může být lepší propagace v případě belgických organizátorů a v neposlední řadě lze přičíst divácký zájem vlastenectví, kdy lidé přijdou podpořit národní reprezentanty, i když se třeba nejedná o jejich nejoblíbenější sport.

U všech akcí se setkáváme s nedostatečným množstvím financí. To sice není ve sportu při pořádání obdobných událostí nic neobvyklého, avšak je třeba se pro příště zamyslet nad co největším snížením ztrát. U České republiky v obou případech nastává problém již při plánování rozpočtu. Nedostatek financí je způsoben buď neposkytnutými dotacemi, nebo nezájmem sponzorů. V případě Belgie byla bilance plánovaného rozpočtu kladná, ale zřejmě nižší podíl sponzorů na konečných příjmech a výdajích byl rozhodující pro zápornou bilanci. Je třeba konstatovat, že všechny tři sportovní akce byly velice povedené a jejich organizátoři odvedli dobrou práci.

7 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ

V této kapitole jsou prezentovány návrhy na zdokonalení zkoumaných managementů svazů karate a strategie vyvstávající ze SWOT analýz (viz kap. 4.3), které byly provedeny v analytické části.

7.1 JKA Belgie

7.1.1 Strategie SWOT

V následující tabulce je uvedena matice SWOT vycházející ze SWOT analýzy provedené v kapitole 5.2.7. Z matice jsou odvozeny strategie využití, hledání, konfrontace a vyhýbání. Z nich by organizace mohla vycházet při tvorbě strategie pro další období.

Tabulka 21 Matice SWOT JKA Belgie

	Silné stránky	Slabé stránky
Matice SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhá tradice a dobrá pověst svazu v Belgii i ve světě • Široká členská základna • Úspěchy karatistů na světových soutěžích • Trenérské zázemí • Profesionální zajištění sportovních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek finančních zdrojů • Absence sponzorů • Absence strategického plánování • Nevyužitý potenciál v oblasti propagace
Příležitosti	Strategie využití	Strategie hledání
<ul style="list-style-type: none"> • Karate jako olympijský sport • Tradice a zvyklosti • Zdravý životní styl • Demografická situace 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití dobré pověsti a tradice svazu k podpoře zvyků občanů. • Využití široké členské základny k podpoře zdravého životního stylu prostřednictvím zdravých pohybových aktivit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití možnosti zvýšení popularity karate (karate jako olympijský sport) k získání nových sponzorů a tím i dalšího zdroje financování. • Využití zvyklostí a tradic ke zvýšení povědomí o svazu a jeho propagaci.
Hrozby	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Legislativní změny v odvětví • Politická situace státu a EU • Ekonomická situace 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití dobré pověsti svazu a dlouhé tradice k eliminaci konkurence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Přechodem na vícezdrojové financování lze předejít určitým komplikacím v případě negat. legislativních změn v odvětví a nepříznivé ekonom. situace.

- **Strategie využití:**

- 1) Dobrá pověst svazu spolu s jeho dlouhou tradicí v Belgii podporuje příchod nových členů. Lidé jsou zvyklí cvičit karate v tomto svazu a přivedou své známé, kamarády, potomky, aby s nimi strávili společné chvíle při trénincích a sportovních akcích tohoto svazu.
- 2) Díky rozmanité členské základně je zacíleno na mnoho věkových kategorií a většina z členů si je vědoma významu pohybových aktivit v moderní době. Své pozitivní zkušenosti s karate předají dále a díky stále více rostoucímu počtu uvědomělých občanů v této oblasti bude více lidí chtít cvičit zdravě a v tomto svazu.

- **Strategie hledání:**

- 1) Nedostatek finančních zdrojů i sponzorů by mohl být překonán tím, že bude zintenzivněna snaha o zvýšení popularity karate. Uznání karate olympijským sportem je jednou z možností, která by pravděpodobně přinesla nejvíce popularity i peněz tomuto sportu.
- 2) Zvýšit povědomí lze využitím zvyků a tradic členů tohoto svazu. Tito lidé jsou zvyklí sportovat pravidelně a budou-li se službami spokojeni, budou se zmiňovat svým známým, čímž budou propagovat svaz.

- **Strategie konfrontace:**

Lze předpokládat, že tento svaz je dostatečně silný, aby mohl čelit konfrontaci s ohrožením. Svaz by tak mohl využít své dobré pověsti a dlouhé tradice v Belgii při soupeření s konkurencí ve sportovním odvětví.

- **Strategie vyhýbání:**

Pokud nastanou nepříznivé legislativní změny v tomto odvětví, může svaz čelit nedostatku financí. Včasným přechodem na vícezdrojové financování lze případným komplikacím předejít. To platí i v případě zhoršení ekonomické situace.

Management svazu by se měl zejména zaměřit na strategii hledání, tedy především na zvýšení počtu zdrojů financování a získání nových sponzorů tím, že se pokusí zvýšit popularitu karate a povědomí o JKA v Belgii. Dále by se mělo vedení zamyslet nad strategií vyhýbání a nad významem vícezdrojového financování v tomto odvětví. Hrozba nedostatku financí je totiž reálná a svaz by měl více myslet do budoucna. Je na zvážení managementu, zda se rozhodne zabývat se strategií konfrontace. Dle mého názoru je dobré čelit konkurenci v případě, že se jedná o tak úspěšný svaz karate, jako je tento. Strategie využití je v tomto případě zřejmě nejméně nutné použít. Svaz má velký počet členů a v současnosti není jeho prioritou aktivně vyhledávat další členy. Tuto strategii bude spíše vhodné využít v budoucnu, kdy například nastane potřeba získávat nové členy.

7.1.2 Návrhy na zdokonalení JKA Belgie

Podle provedené SWOT analýzy a doporučených strategií budou nyní managementu svazu navrženy hlavní oblasti, které by měly být podkladem pro zdokonalení JKA Belgie. Návrhy vychází především ze slabých stránek a hrozeb, protože na ty je třeba primárně zaměřit pozornost.

SWOT analýza odhalila slabá místa organizace v podobě nedostatku finančních zdrojů, absenci sponzorů a strategického plánování a nevyužitý potenciál v oblasti propagace. Za hrozby svazu je pokládána konkurence, politická a ekonomická situace a legislativní změny v odvětví. Na základě těchto bodů jsou navržena následující zdokonalení.

7.1.2.1 Oblast financí a sponzorování

Ve většině zkoumaných organizací se setkáváme s problémem nedostatku či dokonce s absencí sponzorů. Svaz JKA Belgie využívá sponzory pro partnerství při pořádání sportovních akcí, ale měl by aktivně vyhledávat sponzory také pro dlouhodobou spolupráci. Tím by vzrostly finanční možnosti svazu, což by mělo pozitivní vliv i na zvýšení jeho oblíbenosti a tím i konkurenceschopnosti.

Pokud má vedení svazu problémy se získáváním sponzorů jak pro dlouhodobou spolupráci, tak i pro spolupráci při pořádání sportovních akcí, mělo by se zpočátku zaměřit především na své členy. V případě pořádání Mistrovství Evropy 2014 se osvědčilo, že diváci se chovají vlastenecky a podporují svůj stát, svůj klub, svůj svaz. Toho by mělo vedení využít a oslovit zejména své členy, protože v tak velkém počtu sportovců se jistě najdou generální ředitelé, zástupci firmy či podnikatelé, kteří budou ochotni přispět „svému“ svazu a tím mu pomoci. Nehledě na to, že pokud bude partnerství výhodné pro obě strany, pomůže tak i sobě či firmě, ve které působí. Proto by měl být sestaven úvodní dopis s nabídkou pro partnery. Ten by měl být rozeslán mj. členům svazu, protože není vyloučeno, že někdo z nich bude mít o spolupráci zájem, nebo ví o někom, kdo bude ochotný tuto sponzorskou spolupráci realizovat.

Nabídka pro partnery, tedy sponzorský balíček, by měla obsahovat unikátní záležitosti, které konkurence nenabízí, aby se svaz stal atraktivním partnerem pro potenciální sponzory. Nabídka by měla být sestavena podle možností svazu. Lze tedy vycházet z nabídkového listu, který vytvořilo vedení svazu pro partnery na Mistrovství Evropy 2014. Jednalo se především o zobrazení loga či názvu partnera na komunikačních nosičích, rozmístění bannerů či vlajek, zobrazení loga na letácích a dalších informačních materiálech a dále, speciálně pro případ pořádání sportovní akce, umístění loga či názvu partnera na startovní čísla a možnost předání trofejí vítězům jednotlivých kategorií. Tato nabídka by mohla být pro dlouhodobější spolupráci přetransformována do podoby, kterou zobrazuje tabulka 22.

Tabulka 22 Návrh sponzorských balíčků JKA Belgie

Druh partnerství	Protislužby
Hlavní sponzor	Bannery v areálu svazu – informující o hlavním sponzorovi
	Logo na webových stránkách obou asociací
	Logo na letácích, plakátech a ostatních materiálech informujících o sportovních akcích a jiných událostech svazu
	Logo na sportovním oblečení a dalších propagačních předmětech svazu
	Logo na nových propagačních materiálech svazu (facebook, časopis aj.)
Vedlejší sponzor	Banner v areálu svazu – informující o vedlejším sponzorovi
	Logo na webových stránkách obou asociací
	Logo na vybraných letácích a plakátech informujících o sportovních akcích a jiných událostech svazu
	Logo na nových propagačních materiálech svazu (facebook, časopis aj.)
Věrný sponzor	Menší banner v areálu svazu – informující o věrném sponzorovi
	Logo na webových stránkách obou asociací

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídkového listu doplněného o vlastní návrhy

Hlavnímu sponzorovi by veškeré náklady na přípravu bannerů a dalších forem prezentace partnera hradil svaz. V případě vedlejšího sponzora či sponzorů a věrného sponzora by záleželo na dohodě, zda by se obě strany na nákladech podílely, či kdo by je hradil. Svaz sám musí zvolit finanční částku, jakou by za tuto nabídku považoval adekvátní. Avšak za obdobnou nabídku požadovalo vedení svazu na Mistrovství Evropy 2014 za pozici hlavního sponzora 10 000 Euro, takže srovnatelná částka by mohla být vyžadována i v případě dlouhodobé spolupráce. Za statut vedlejšího sponzora by mohlo být obdobně požadováno 3 000 Euro a za věrného sponzora 1 000 Euro. Částky jsou však pouze orientační a záleží na funkcionářích svazu, jak se rozhodnou sponzorskou nabídku využít.

Pokud by se managementu svazu podařilo tímto způsobem získat alespoň nějakého sponzora, částečně by se tím vyřešil další problém, který vychází z nedostatku finančních zdrojů, kdy příjmy svazu plynou pouze z členských příspěvků a drobných

ostatních příjmů. Organizace je tedy závislá na počtu členů obou asociací JKA – Vlámské i Frankofonní. Sponzoring by představoval další příjem a vyřešil by tak případný problém, který si vedení svazu možná ani neuvědomuje.

7.1.2.2 Oblast manažerského plánování

Přestože management svazu působí profesionálně, strategickému plánování pozornost nevěnuje. Vedení svazu dosud nezpracovalo žádný reálný koncept plánů ani cílů pro krátké, střední a dlouhé období. Aby se předešlo případným komplikacím, měl by management svazu strategické plánování mezi své činnosti zahrnout co nejdříve. Cíle by měly být rozděleny na sportovní, ekonomické a sociální a měly by být členěny podle období na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány. Příkladem takového plánování může být tabulka 23.

Tabulka 23 Příklad cílů belgického svazu pro všechna období

Cíle	Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
Sportovní	Vyhledávání talentů	Rozšíření členské základny	Podpora zdraví a zdravého životního stylu
	Motivace k výkonu	Podpora sportovních talentů	Podpora pohybových aktivit
	Vzdělávání trenérů a rozhodčích	Zlepšení kvality tréninků díky vzdělávání trenérů i cvičenců	Podpora volného času věnovaného sportu
Ekonomické	Aktivitní vyhledávání sponzorů	Získání sponzorů pro dlouhodobou spolupráci	Ekonomicky prospěšné řízení svazu
	Zintenzivnění vlastní propagace		
	Zavedení manažerského plánování	Přechod na vícezdrojové financování	Úspěšné ekonomické pořádání sportovních akcí
Sociální	Podpora mezilidských vztahů ve svazu	Podpora společenského vývoje mládeže	Podpora ztotožnění členů se svazem

Zdroj: Vlastní zpracování dle cílů svazu doplněných o vlastní návrhy

Tabulka 23 udává příklady cílů, které by měly být managementem svazu stanoveny pro budoucí období. Mezi nejdůležitější sportovní cíle patří podpora talentů, vzdělávání trenérů i cvičenců, rozšíření členské základny a podpora zdravého životního stylu. Významným ekonomickým cílem je rozhodně vyhledávání a získání sponzorů a dále zavedení manažerského plánování. Z hlediska svazu je důležitá identifikace členů s touto organizací a dobré vztahy ve sportovním kolektivu, avšak z hlediska společnosti je zřejmě nedůležitější podpora sociálního rozvoje mládeže. Podle těchto cílů je třeba stanovit konkrétní plány, jakým způsobem a za jak dlouho jich bude dosaženo. Krátkodobé cíle by měly být realizovány do jednoho roku, střednědobé do tří let a dlouhodobé cíle jsou plánovány do budoucna, tedy zpravidla na déle než tři roky.

7.1.2.3 Oblast propagace svazu

Vlastní propagací se zabývají zkoumané evropské svazy minimálně. Vedení JKA Belgie mu nevěnuje příliš pozornosti zřejmě proto, že se v současnosti nepotýká s žádnými významnými problémy. Intenzivnější propagace by v tomto případě však měla být brána jako způsob prevence, pokud by nastaly určité problémy například s nedostatkem členů svazu či financí.

Svaz by se měl aktivně zaměřit nejen na tvorbu webových stránek, ale také na jiné formy propagace. V případě JKA Belgie je situace poněkud složitější, protože se v podstatě jedná o dvě sdružené organizace, které si vlastní propagaci zajišťují samy a navzájem si příliš nekonkurují. Vedení svazu u příležitosti pořádání Mistrovství Evropy 2014 dokázalo, že se marketingu z hlediska vlastní propagace dokáže věnovat (viz kap. 5.2.6.1). Vedení založilo facebookový profil, pomocí něhož aktivně komunikovalo se závodníky i dalšími fanoušky, a vytvořilo zajímavé plakáty, které rozmístilo mj. také na budovu sportovní haly. Kromě toho využilo výsledkový a přenosový systém Sportdata Event Technology, který umožnil sledovat soutěž více divákům. Schopné pracovníky v oblasti marketingu tedy svaz má, je jen třeba využít jejich kreativitu v celoročním chodu organizace a ne pouze pro určité události.

Členové svazu založili vlastní uzavřenou skupinu na facebooku, ale bylo by vhodné zamyslet se také nad zavedením oficiálního facebookového profilu svazu, který by přilákal zejména mladší fanoušky, nebo založit fórum pro komunikaci na webových stránkách asociací. Dále by vedení mohlo dát do výroby určité kusy oblečení se znakem svazu JKA Belgie, aby si zajistilo propagaci i zájem členů svazu. Tyto dodatečné příjmy

by sloužily opět k pokrytí potřeb členů a dostaly by se tak přeneseně zpět k členům, kteří by zboží zakoupili. Kromě toho by mohl svaz vydávat časopis či bulletin informující o konaných akcích. Samozřejmě si vedení musí propočítat, co se mu v tomto případě vyplatí nejvíce. Založení facebooku či fóra je v podstatě zdarma, ale vyžaduje spravování konkrétní osobou. Naopak bulletin i propagační předměty stojí peníze i čas, ale určité finance se vrátí z prodeje těchto produktů.

Svaz v současnosti funguje bez větších problémů, avšak tyto návrhy by měl promyslet a zařídit se podle nich co nejdříve. Protože může být otázkou času, kdy nastanou problémy například kvůli nedostatku finančních zdrojů či absenci strategického plánování. Proto by management organizace měl myslet do budoucna a tyto nedostatky napravit zejména z dlouhodobého hlediska.

7.2 JKA Francie

7.2.1 Strategie SWOT

Tato podkapitola se zabývá strategiemi vycházejícími z provedené SWOT analýzy (viz kap. 5.3.7) a níže uvedené matice SWOT.

Tabulka 24 Matice SWOT JKA Francie

Matice SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
		<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá tradice a dobře vybudovaná pozice a pověst svazu ve Francii i ve světě • Rozlehlá geografická působnost • Rozmanitá nabídka doplňkových služeb • Kvalifikovaní instruktoři • Úspěšnost sportovců na mezinárodních soutěžích
Příležitosti	Strategie využití	Strategie hledání
<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení popularity karate • Růst významu pohybových aktivit • Vyšší kupní síla obyvatelstva • Zvýšení zájmu o volnočasové aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití široké nabídky doplňkových služeb ke zvýšení zájmu o volnočasové pohybové aktivity. • Využití geografického působení ke zvýšení popularity karate ve Francii. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití rostoucího významu pohybových aktivit k získání nových sponzorů. • Využití zvýšeného zájmu o volnočasové aktivity ke zlepšení vlastní propagace.
Hrozby	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nové konkurence na trh • Změna preferencí • Recese světové ekonomiky • Nepříznivé podmínky pro sportovní neziskové organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití rozmanité nabídky doplňkových služeb k potlačení vlivu konkurence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížením režijních nákladů bude organizace lépe schopna čelit novým konkurentům. • Optimalizací organizační struktury může dojít k eliminaci recese ekonomiky.

• **Strategie využití:**

- 1) Atraktivní nabídka doplňkových služeb zvyšuje zájem veřejnosti o karate a potažmo o volnočasové pohybové aktivity. Zvýšený zájem o trávení volného času aktivně a v kolektivu má za následek nárůst počtu členů sportovních organizací.

2) Svaz působí téměř ve všech částech Francie a toho by měl využít ke zvýšení popularity v daném kraji i ve státě. Větší popularita opět přináší výhody právě sportovnímu svazu karate.

- **Strategie hledání:**

1) Obliba pohybových aktivit přináší více zájemců jak o sport, tak i těch, kteří v oblasti sportu podnikají. Otevírají se nové příležitosti pro sponzory.

2) Lidé chtějí trávit více volného času sportem a jsou otevřeni novým možnostem. Toho by měla organizace využít a zvýšit svou propagaci, aby přilákala nové členy.

- **Strategie konfrontace:**

JKA Francie je dostatečně silnou organizací na to, aby se dokázala vyrovnat se strategií konfrontace. Proto bylo navrženo využít široké nabídky poskytovaných doplňkových služeb k potlačení vlivu stávající i nově vstupující konkurence do odvětví.

- **Strategie vyhýbání:**

1) Snížením režijních nákladů lze takto získané prostředky využít pro plnění potřeb členů, tj. například nákup sportovního vybavení, či snížení členských poplatků. Tím se organizace stává pro současné i potenciální členy atraktivnější a konkurenceschopnější v případě stávajících i nových konkurentů.

2) Optimalizace organizační struktury může přispět k úsporám zdrojů. Ty mohou být následně využity k jiným účelům, čímž může dojít k eliminaci recese ekonomiky v tomto odvětví.

Domnívám se, že v tomto případě jsou všechny strategie pro svaz podstatné. Avšak i zde je třeba určit priority, protože ani tak úspěšná organizace, jako je JKA Francie, není schopna zaměřit se na všechny strategie najednou. Význam bude mít pro management jistě snížení režijních nákladů, měl by se tedy zabývat strategií vyhýbání, čímž by se stal konkurenceschopnějším ve sportovním odvětví. Dále je třeba využít

strategii hledání, a to zvýšenou propagací svazu, která by mohla znamenat více sponzorů, jež svazu tolik chybí. Strategie využití může pomoci ke zvýšení popularity a tím i k navýšení počtu členů organizace. Poslední z navržených strategií je strategie konfrontace. Přímé konfrontace s ohrožením se v tomto případě svaz nemusí bát, protože z dosavadních informací vyplývá, že je schopen hrozbám čelit. Proto by měl využít svých silných stránek k potlačení konkurence v odvětví.

7.2.2 Návrhy na zdokonalení JKA Francie

Návrhy na zdokonalení svazu JKA Francie vycházejí z provedené SWOT analýzy a doporučených strategií rozvoje organizace. Doporučení byla vytvořena na základě rozboru slabých stránek a hrozeb organizace. Mezi slabé stránky byly zařazeny vysoké režijní náklady, nevyužití sponzorů, nedostatečná vlastní propagace a rozvětvená organizační struktura. Do hrozeb podle SWOT analýzy patří vstup nové konkurence na trh, změna preferencí, recese světové ekonomiky a nepříznivé podnebí pro sportovní neziskové organizace. Podle těchto položek jsou navržena zdokonalení v následujících oblastech.

7.2.2.1 Oblast sponzorování

Podobně jako u JKA Belgie se setkáváme s absencí sponzorů v tomto svazu pro dlouhé období. Již bylo několikrát zmíněno, že JKA Francie nenabízí klasický sportovní produkt, proto bude mít pravděpodobně ještě větší problémy při hledání sponzorů. I zde však platí nutnost navrhnout takovou nabídku protislužeb, která bude pro potenciální sponzory lákavá, i když se nebude jednat o sportovní karate. Je třeba se také zaměřit na aktivní vyhledávání sponzorů a ne pouze pasivně vyčkávat, zda někdo vedení svazu nabídne spolupráci. Pro tento účel by opět bylo vhodné oslovit někoho z řad členů svazu. Nejen pro případnou sponzorskou spolupráci, ale také mezi členy jistě bude někdo, kdo se v této oblasti vyzná lépe než vedení svazu a bude ochotný pomoci sponzory aktivně vyhledávat, či pomůže vytvořit adekvátní nabídku protislužeb.

Je třeba chápat skutečnost, že svaz se tolik nevěnuje sportovnímu karate, jako výhodu a prezentovat pozitiva tohoto bojového umění. To znamená nabídnout například jako protislužbu kurzy sebeobrany či propagovat karate jako celoživotní cestu. Je třeba,

aby se vedení svazu zamyslelo nad tím, jakou má filozofii a co tedy prezentuje. Podle toho se vytvoří sponzorský balíček snadněji. Kromě klasické prezentace loga mohou představovat další benefity právě pořádání kurzů sebeobrany pro partnery svazu či účast na sportovních akcích pořádaných svazem (viz tab. 25).

Tabulka 25 Návrh možných protislužeb JKA Francie

Nabídka protislužeb pro spolupráci se sponzory	• Logo na webových stránkách svazu
	• Bannery v areálu svazu
	• Logo na informačních materiálech svazu (letáky, plakáty aj.)
	• Logo na propagačních materiálech svazu (časopis, facebook)
	• Logo na propagačních předmětech svazu (sportovní oblečení)
	• VIP vstupenky na sportovní akce pořádané svazem
	• Volné vstupy na kurzy karate a další pořádané aktivity
	• Speciálně pořádané kurzy sebeobrany či jiné akce pro partnery
	• Aktivní účast na sportovních akcích pořádaných svazem (soustředění, semináře, sportovní workshopy aj.)
	• Zapůjčení sportovního vybavení svazu (tatami, boxovací pytle, lapy aj.)
	• Poskytnutí prostor pro sportovní činnost partnera
	• Ukázka produktů partnera na sportovní akci či v areálu svazu
	• Možnost prodeje produktů na sportovní akci či v areálu svazu

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle finančních možností potenciálního sponzora je vhodné tuto nabídku modifikovat na různé úrovně partnerství, kdy finanční částce či jejímu hmotnému ekvivalentu bude odpovídat adekvátní protihodnota množství služeb z tohoto nabídkového listu. Sponzoři jsou obvykle dělení na zlatého, stříbrného a bronzového sponzora, nebo na hlavního a vedlejší sponzory. Vždy záleží především na domluvě managementu svazu s konkrétními zájemci o sponzorskou spolupráci.

7.2.2.2 Oblast propagace svazu

Svaz přenechává marketingovou činnost na iniciativě sdružených klubů a o vlastní propagaci se stará pouze při pořádání sportovních akcí. Pokud chce tato organizace zvýšit počet členů, který je ve srovnání s ostatními zkoumanými svazy poměrně nízký, měla by se zaměřit na zvýšení vlastní propagace, a to nejen prostřednictvím klubů. Dobrý nápad je rozhodně nabídka produktů se znakem svazu,

kteřá by mohla být rozšířena ještě o další předměty. Svaz má kvalitně zpracované webové stránky, a proto by měl využít svých schopností v této oblasti a zaměřit se také na sociální síť či na jiné komunikační kanály.

V tomto případě by se měl svaz zaměřit na tzv. Corporate Identity, tedy propagovat svou filozofii a ukázat, čím je zvláštní, čím se liší od ostatních svazů karate a proč by lidé i sponzoři měli mít zájem právě o tento svaz. V případě JKA Francie je to poměrně jednoduché, protože, jak bylo již několikrát zmíněno, se zabývá cvičením karate jako bojovým uměním a tudíž se výrazně odlišuje od ostatních sportovních svazů karate. Této skutečnosti by mělo vedení využít k vlastní propagaci.

Jak již bylo uvedeno, svaz nepravidelně nabízí k prodeji produkty se znakem JKA Francie. Pokud v minulosti zaznamenal pozitivní ohlas členů svazu, měl by se této činnosti věnovat aktivněji. Mohl by zapojit i nové sponzory, kterým může nabídnout prezentaci loga na propagačních předmětech, či rovnou jejich výrobu. Díky tomu je bude moci prodávat levněji, čímž jednak aktivizuje trh, ale posílí také identitu členů k příslušné organizaci.

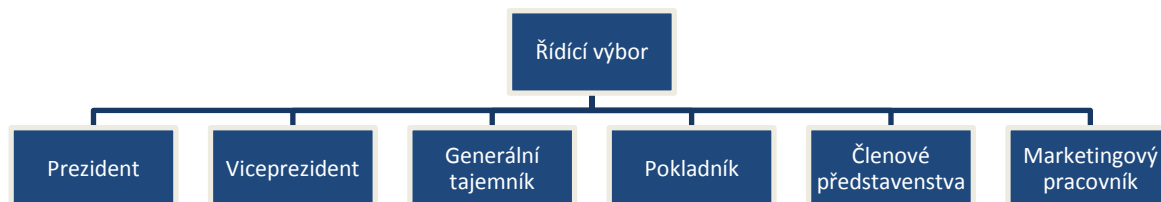
Informovat členy svazu i veřejnost je vhodné nejen pomocí webových stránek, ale také prostřednictvím dalších komunikačních kanálů. Svaz by měl využít popularity sociálních sítí, jejichž prostřednictvím by aktivně komunikoval zejména s mladšími členy svazu a s potenciálními zájemci. Kromě toho by mělo vedení organizace zvážit, zda by se vyplatilo vydávat vlastní časopis či stručný bulletin o nejdůležitějších činnostech svazu. Díky všem těmto aktivitám si může pozitivně naklonit stávající členy a zvýšit zájem veřejnosti o tento svaz, čímž by se mohla zvýšit členská základna.

7.2.2.3 Oblast organizování managementu

Oblast organizování managementu může být ovlivněna nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v tomto oboru. Nedostatek dobrovolníků může být příčinou absence funkcionáře, který by se věnoval marketingu, a to jak z hlediska několikrát zmiňované vlastní propagace, tak z hlediska vyhledávání sponzorů. Organizační struktura je rozvětvená a množství odborných komisí by v tomto případě mohlo být na úkor ostatních pozic. Je třeba, aby se vedení zamyslelo nad významem jednotlivých komisí a případně upravilo organizační strukturu. Podle získaných informací navrhuji

rozšířit řídicí výbor o dalšího člena, který by se věnoval marketingu a pořádání sportovních akcí. Tato povinnost by odpadla generálnímu tajemníkovi, který by tak měl větší prostor pro vykonávání svých úkolů (viz obr. 8).

Obr. 8 Návrh úpravy organizační struktury řídicího výboru JKA Francie



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení svazu si nestěžuje na nedostatek členů, avšak ve srovnání s ostatními organizacemi JKA má členů poměrně málo. Proto by se měli funkcionáři zaměřit na rozšíření členské základny, a to formou zvýšení vlastní propagace. I když v současnosti nemá svaz potřebu členskou základnu rozšiřovat, mohlo by se stát, že potenciální členy získá konkurence. V budoucnu by pak mohl být problém členskou základnu rozšířit, protože je vždy těžší získat členy konkurenčních organizací, než oslovit nové zájemce a stát se jejich prvním sportovním svazem.

Kromě toho je třeba se opět zaměřit na vyhledávání sponzorů, protože představují jistý zdroj financí. Navíc má-li svaz hodně sponzorů, je to pro něj dobrá reklama. Vedení by také mělo zvážit efektivitu organizační struktury a případně ji upravit rozšířením řídicího výboru o jednoho člena, který by se věnoval marketingu.

7.3 JKA Slovinsko

7.3.1 Strategie SWOT

SWOT analýza provedená v kapitole 5.4.7 se stala základem pro matici SWOT, ze které vychází čtyři strategie. Tyto strategie jsou kombinací silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami.

Tabulka 26 Matice SWOT JKA Slovinsko

Matice SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
		<ul style="list-style-type: none"> • Vícezdrojové financování • Využití sponzorů • Nízké náklady tohoto sportu • Dobré jméno svazu karate JKA v Evropě i ve světě • Velký potenciál rozvoje
Příležitosti	Strategie využití	Strategie hledání
<ul style="list-style-type: none"> • Úspěchy na mezinárodních soutěžích • Vznik nových zákaznických segmentů • Příznivý demografický vývoj • Zvýšení oblíbenosti karate 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití výhody nízkých nákladů karate ke zvýšení oblíbenosti tohoto sportu. • Využití velkého potenciálu rozvoje svazu ke vzniku nových zákaznických segmentů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití příznivého demografického vývoje ke zvýšení počtu členů a klubů svazu. • Využití zvýšené oblíbenosti karate k vybudování struktury soutěží.
Hrozby	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek dobrovolníků • Konkurenční prostředí • Politická nestabilita • Nižší kupní síla obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Svaz zatím není dostatečně silnou organizací. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedením struktury soutěží se svaz stává atraktivnějším a tím pádem konkurenceschopnějším.

• **Strategie využití:**

- 1) Jednou z výhod karate jsou nízké pořizovací a provozní náklady. Toho by měl slovinský svaz využít ke zvýšení propagace a popularity tohoto sportu.
- 2) Svaz se rychle rozvíjí a je pravděpodobné, že v příštích několika letech dosáhne úrovně ostatních evropských svazů karate. Potenciál rozvoje by měl být využit při zakládání nových zákaznických segmentů, tedy zejména při geografickém a demografickém rozšiřování svazu.

• **Strategie hledání:**

- 1) Příznivý demografický vývoj by měl být využit k rozšíření členské základny a klubů svazu.

2) Popularita karate v zemi by mohla vést k nutnosti vybudování chybějící struktury soutěží a sportovních akcí tak, aby byly splněny potřeby a přání klientů.

- **Strategie konfrontace:**

Svaz JKA Slovinsko zatím není natolik silnou organizací pro přímou konfrontaci s ohrožením, proto by se nyní neměl strategií konfrontace zabývat.

- **Strategie vyhýbání:**

Pokud svaz zřídí systém soutěží a bude pořádat více sportovních akcí, stane se pro stávající i potenciální členy atraktivnější a tím bude i konkurenceschopnější.

Ze tří navržených strategií by se měl svaz zabývat zejména strategiemi využití a hledání, a to především v souvislosti s rozšířením členské základny i počtem klubů. Toho lze dosáhnout zvýšením propagace i popularity tohoto sportu ve Slovinsku a neustávajícím pozitivním rozvojem svazu. Je třeba, aby svaz vybuodoval vlastní škálu soutěží a seminářů a stal se tak konkurenceschopnějším. Síť soutěží je potřeba vybudovat jak v případě strategie hledání, tak i při užití strategie vyhýbání. Strategie konfrontace nebyla pro JKA Slovinsko navržena, protože se domnívám, že svaz zatím není dostatečně silný, aby mohl čelit přímé konfrontaci. V současnosti by se měl spíše zaměřit na ostatní strategie.

7.3.2 Návrhy na zdokonalení JKA Slovinsko

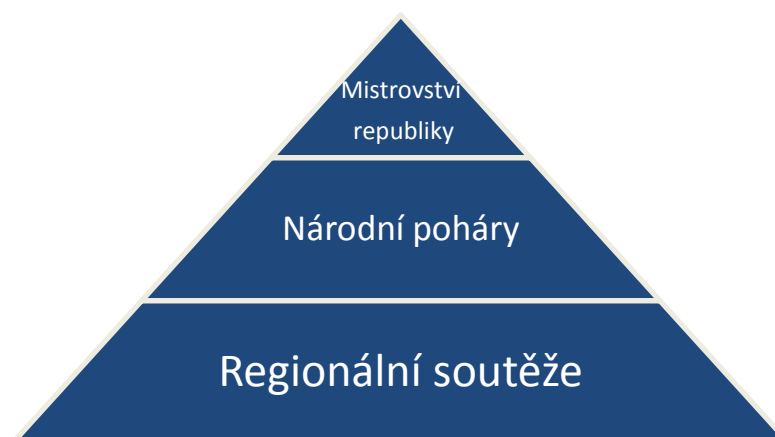
Provedená SWOT analýza pomohla odhalit slabé stránky a hrozby JKA Slovinska, s jejichž pomocí bude nyní navrženo několik doporučení pro zdokonalení této organizace. Za slabé stránky je považována zejména absence struktury soutěží a jiných sportovních akcí, absence strategického plánování, malý počet členů a klubů a fakt, že webová prezentace není v mezinárodním jazyce, čímž se svaz ochuzuje o potenciální zahraniční zájemce. Za hrozbu byl označen nedostatek dobrovolníků, konkurenční prostředí, politická nestabilita a nižší kupní síla obyvatelstva. Podle těchto bodů byly navrženy změny v uvedených oblastech.

7.3.2.1 Oblast pořádání sportovních akcí

Svaz JKA Slovinsko je jedinou z vybraných organizací, která dosud nemá zavedenou strukturu soutěží na národní úrovni. Tento problém byl komentován již při tvorbě SWOT analýzy (viz kap. 5.4.7). Jsem přesvědčená, že pro sportovní svaz je zásadní, aby měl vytvořenou strukturu soutěží, protože zejména děti a mládež budou chtít soutěžit mezi sebou a je to způsob porovnávání svých dovedností. Proto by se měl management svazu zaměřit na tvorbu kalendáře sportovních akcí, ve kterém nebudou chybět jak soutěže na národní úrovni, tak ani semináře a různá školení trenérů a rozhodčích.

Struktura soutěží by měla být rozdělena do několika úrovní. Na nejnižší úrovni by měly být vytvořeny regionální soutěže, kterých se mohou zúčastnit všichni členové svazu a pořádaly by se v každém regionu. Vyšší úroveň by představovaly národní poháry, které by zpočátku mohly být pořádány dvakrát ročně. Výsledky z těchto soutěží by se sčítaly a soutěžící s nejvyššími počty bodů, například do 10. místa, by byli nominováni na mistrovství republiky. Toto mistrovství by mohlo být zprvu otevřené, takže by se ho mohli zúčastnit i karatisté ze zahraničí, aby se zvýšil počet soutěžících a tím i konkurence. Ti nejlepší na mistrovství republiky by potom byli nominováni na mezinárodní soutěže a turnaje. Struktura by tedy byla obdobná jako v dalších státech, ale zpočátku by byla trochu zjednodušená (viz obr. 9).

Obr. 9 Struktura soutěží karate JKA ve Slovinsku



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak je vhodné vytvořit strukturu školení a seminářů pro cvičence, jejich trenéry, instruktory a rozhodčí. Opět by se jednalo o regionální semináře, které by mohly být organizovány za pomoci místních klubů karate. Dále o semináře na národní úrovni, jež by pořádal svaz a akce na mezinárodní úrovni, s nimiž má vedení zkušenosti, protože pořádalo vícedenní seminář Gasshuku, kde vyučovali mezinárodní instruktoři. Na semináře na národní a mezinárodní úrovni by měli být zváni mezinárodně uznávaní instruktoři karate, aby se zvýšila úroveň sportovní akce. Podle kalendářů dalších evropských svazů karate je v tabulce 27 stručně navrženo vhodné období pro pořádanou sportovní akci.

Tabulka 27 Kalendář navrhovaných akcí sportovního svazu karate

Období	Název akce
Leden	Školení trenérů, rozhodčích, instruktorů, zkušebních komisařů
Únor – březen	Regionální kola soutěží
Duben	I. kolo Národního poháru
Květen	Mezinárodní seminář
Červen	Regionální kola soutěží
Červenec – srpen	Gasshuku – mezinárodní seminář
Září	Školení trenérů, rozhodčích, instruktorů, zkušebních komisařů
Říjen	II. kolo Národního poháru
Listopad	Otevřené Mistrovství Slovinska
Prosinec	Vánoční přátelské turnaje

Zdroj: Vlastní zpracování dle kalendáře akcí Českého svazu karate JKA

7.3.2.2 Oblast manažerského plánování

Přestože vedení svazu nastínilo určité plány do budoucna, je třeba strategické plánování této organizace zdokonalit. Zejména proto, že svaz má rostoucí tendenci, které je potřeba využít a nastavit ji správným směrem pro co nejdélší trvání. Obdobně jako u JKA Belgie by měly být stanoveny reálné cíle sportovní, ekonomické a sociální a sepsány plány pro všechna tři období, jak těchto cílů dosáhnout. Návrh cílů je vyobrazen v tabulce 28.

Tabulka 28 Příklad cílů slovinského svazu pro všechna období

Cíle	Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
Sportovní	Vytvoření struktury soutěží	Rozšíření členské základny	Podpora zdraví a zdravého životního stylu
	Vyhledávání talentů	Zakládání nových klubů karate	Podpora všestranného rozvoje sportující mládeže
	Vzdělávání trenérů díky pravidelným seminářům	Zlepšení kvality tréninků díky vzdělávání trenérů i cvičenců	Podpora pohybových aktivit
Ekonomické	Zintenzivnění vlastní propagace	Získání více sponzorů pro dlouhodobou spolupráci	Ekonomicky prospěšné řízení svazu
	Zavedení manažerského plánování		Rozšíření materiální základny
Sociální	Podpora ztotožnění členů se svazem	Podpora dobrovolnictví	Vytvoření systému řízení dobrovolné práce

Zdroj: Vlastní zpracování dle cílů svazu doplněných o vlastní návrhy

Některé údaje se v tabulce 28 shodují s cíli Belgie (viz tab. 23), protože jsou to spíše obecné cíle, o které se snaží každá sportovní organizace. Ostatní položky jsou konkrétní cíle, na které by se mělo JKA Slovinsko zaměřit, pokud chce zlepšit své postavení v evropské konkurenci svazů karate JKA. Za nejdůležitější sportovní cíle považují kromě rozšíření členské základny také vytvoření struktury soutěží a seminářů, tedy vzdělávání trenérů, rozhodčích i samotných cvičenců. Důležitými ekonomickými cíli je zavedení strategického plánování a v budoucnu úspěšné ekonomické vedení svazu. Ze sociálních cílů je v tomto případě zřejmě nejdůležitější podpora dobrovolnictví, která přináší tolik potřebné zájemce pro činnost ve svazu. Vedení by se mělo nad těmito navrženými cíli zamyslet a alespoň některé z nich se pokusit v budoucnu zrealizovat.

7.3.2.3 Rozšíření členské základny

Management slovinského svazu si je vědom nízkého počtu členů a klubů ve svazu, což je způsobeno zejména tím, že se ve srovnání s ostatními zkoumanými státy jedná o poměrně mladou organizaci. Vedení by mělo využít všechny podpůrné prostředky, které má k dispozici, aby co nejrychleji a nejefektivněji rozšířilo členskou základnu.

Jednou z možností je zvýšená propagace svazu, protože nemusí být zaručeno, že všichni potenciální zájemci o této organizaci vědí, ačkoli funguje už 12 let. Zvýšit propagaci kromě úpravy webových stránek lze již několikrát zmiňovanými prostředky u předešlých organizací. Je třeba se zaměřit na určitou věkovou skupinu a vybrat pro ni vhodné komunikační kanály. Například mladé sportovce lze do svazu získat aktivní komunikací přes facebook či Twitter, se staršími komunikovat spíše prostřednictvím webových stránek nebo interních informačních prostředků (například bulletin, letáky apod.). Ani nabídka produktů s logem svazu by se neměla podcenit, avšak v tomto případě je třeba, aby vedení svazu promyslelo, zda se mu výroba produktů vyplatí po ekonomické stránce.

Získání nových členů prostřednictvím webové prezentace je dnes běžnou věcí a díky globalizaci žije ve všech evropských státech určité procento cizinců. Někteří z nich se aktivně věnují tomuto sportu a rádi by pokračovali i v cizí zemi. Ovšem pokud si nebudou moci přečíst alespoň základní informace v angličtině, nebudou mít už třeba o svaz dále zájem. Proto by měly být základní informace dostupné v anglickém jazyce pro případ zahraničních zájemců, kteří nehovoří slovinštinou, tak jak tomu bylo v případě starší verze webu Českého svazu karate JKA. Není to příliš náročné a výsledkem by mohlo být více členů a tím i zvýšený finanční přínos.

Vzhledem k tomu, že svaz byl založen poměrně nedávno, potýká se s určitými problémy. Jedním z nich je nedostatek členů, který by měl být řešen zvýšením vlastní propagace a aktivním nábořem nových členů. Dalším nedostatkem je chybějící struktura soutěží, která by měla být vytvořena co nejdříve, aby neodradila současné i potenciální členy svazu, kteří se chtějí zúčastnit soutěží. S tím souvisí i nabídka seminářů a školení, díky nimž se mohou vzdělávat a zdokonalovat nejen trenéři a rozhodčí, ale i samotní cvičenci, kteří se chtějí naučit něco nového. Tyto úpravy byly zařazeny do krátkodobých a střednědobých cílů v tabulce strategického plánování, které by měl management také začít vytvářet pro zdárný růst organizace i v budoucnu.

7.4 Český svaz karate JKA

7.4.1 Strategie SWOT

Strategie SWOT jsou vytvořeny na základě níže uvedené matice SWOT, která vychází z provedené SWOT analýzy (viz kap. 5.5.7).

Tabulka 29 Matice SWOT JKA ČR

Matice SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
		<ul style="list-style-type: none"> • Vícezdrojové financování • Úspěchy sportovců na mezinárodních soutěžích • Široká členská základna • Soustavná inovace • Rozsáhlá nabídka soutěží a seminářů
Příležitosti	Strategie využití	Strategie hledání
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí poptávka po sportovních produktech • Vyšší kupní síla obyvatelstva • Státní podpora sportu • Zvýšení popularity karate 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití úspěšnosti českých sportovců ke zvýšení popularity karate v ČR. • Využití široké členské základny k získání větší podpory státu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití rostoucí popularity karate k získání dobrovolníků. • Využití vysoké poptávky po sportovních produktech a po bojovém umění k získání nových sponzorů.
Hrozby	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenční prostředí • Ekonomická krize ČR • Časté legislativní změny • Snížení zájmu o pohybové aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Získat převahu v konkurenčním prostředí lze prostřednictvím neustálé inovace, zvyšováním úrovně svazu a budováním pozitivního image tohoto sportu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Větší pozorností zaměřenou na propagační činnost lze předejít snížení zájmu o karate a potažmo o pohyb všeobecně.

• Strategie využití:

- 1) Ke zvýšení popularity karate v České republice by bylo vhodné využít úspěchů českých sportovců na mezinárodních soutěžích. Větší popularita by přinesla více zájemců o tento sport, jak klientů, tak třeba i sponzorů či dárců.

2) Výše státní dotace závisí mimo jiné také na počtu členů dané organizace. Velký počet členů svazu lze využít i pro získání většího množství dotací, tedy větší podpory státu.

- **Strategie hledání:**

1) Pokud se zvýší popularita karate, je vhodné tuto skutečnost využít pro získání tolik potřebných a nedostačujících dobrovolníků, kteří by svou činností pomohli svaz dále pozvednout.

2) Zvýšení poptávky po sportu a po bojových sportech a uměních by mělo být využito k získání nových sponzorů. Měla by se tedy zejména zvýšit propagace a změnit strategie na aktivní oslovování sponzorů.

- **Strategie konfrontace:**

Svaz působí na českém trhu již 20 let, proto lze předpokládat, že bude dostatečně silný čelit konfrontaci s ohrožením. Zřejmě největší ohrožení, které by mohl do jisté míry ovlivnit, přichází ze strany konkurence. Její vliv může potlačit jedině snahou o neustálou inovaci a rozvoj této organizace tak, aby byla vždy o krok před konkurencí. Důraz by měl být v současnosti kladen také na budování pozitivního image tohoto svazu i karate obecně.

- **Strategie vyhýbání:**

Výrazným zintenzivněním propagace svazu by se mohlo předejít případnému sníženému zájmu veřejnosti o karate a o pohybové aktivity obecně.

Management Českého svazu karate JKA by se měl zaměřit především na strategie využití a hledání. Zvýšením popularity například prostřednictvím intenzivnější propagace by svaz mohl získat jak další členy, tak dobrovolníky pro činnost, sponzory či větší státní podporu. Zintenzivnit propagaci je vhodné i v případě strategie vyhýbání, kdy by se měl svaz snažit předejít poklesu zájmu veřejnosti o karate. Strategii konfrontace je dobré použít v případě obavy z konkurence. Pokud se svaz bude neustále rozvíjet a zlepšovat své nedostatky, bude pro klienty atraktivnější a tím i konkurenceschopnější.

7.4.2 Návrhy na zdokonalení Českého svazu karate JKA

V této kapitole budou prezentovány návrhy na zdokonalení managementu Českého svazu karate JKA, které vycházejí z provedené SWOT analýzy (viz kap. 5.5.7). Tyto návrhy byly provedeny především na základě slabých stránek a hrozeb. Mezi slabé stránky byl zařazen nedostatek sponzorů, malý počet dobrovolníků, malý důraz na propagaci a nedostatečná profesionalita na některých úsecích organizační struktury. Za hrozby je tradičně považována konkurence, ekonomická krize, časté legislativní změny a snížení zájmu o pohyb.

7.4.2.1 Oblast personálního zabezpečení

Tato oblast zahrnuje hned dvě slabé stránky, které byly identifikovány při provedené SWOT analýze. Jednak je to nedostatek dobrovolníků a také jejich ne zcela profesionální přístup na některých organizačních úsecích. Malý počet dobrovolníků může být způsoben několika faktory. Jedním z nich je nedostatek volného času pracujících osob, nezáměr vykonávat činnost pro svaz zdarma či další faktory. Svaz by měl znát důvody, proč někteří členové, kteří by byli schopni tuto práci vykonávat, nechtějí být dobrovolníky. Poté by jim měl nabídnout určité protihodnoty, které pro ně budou atraktivní. Například motivace VIP vstupenkami na sportovní akce pořádané svazem, slevou na semináře či zlevněné startovné. Tyto benefity svaz nijak finančně nezatíží a dobrovolníci zároveň budou mít pocit, že něco získali a tudíž nepracují zcela zdarma. To je dle mého názoru v českých podmínkách důležité, protože stále méně lidí v této zemi je ochotno pracovat bez finančního ohodnocení. Málokdy je motivací pro práci pouhá příslušnost k dané komunitě či k národní organizaci. Proto by měl svaz své dobrovolníky motivovat alespoň drobnými odměnami. Kromě výše zmíněných by mohl poskytnout balíčky s reklamními předměty či s produktem svazu (tričko, mikina) a dobrovolníci tak získají pocit, že si jich vedení svazu váží. I když jim za tuto činnost nemůže poskytnout peníze, alespoň je obdarovává a jsou zvýhodněni oproti ostatním členům svazu. Pro studenty by mohla být motivací získaná praxe v oboru, ať už se jedná o budoucí trenéry, sportovní manažery či fyzioterapeuty. Ti všichni by měli mít zkušenosti s chodem takové organizace.

Kvůli nedostatku dobrovolníků nemá vedení svazu možnost vybírat si, které pracovníky přijme. Předseda je vděčný, když získá kohokoli, kdo je ochotný danou

činnost provádět. Proto se setkáváme s poměrně závažným problémem, kdy někteří dobrovolníci nejsou dostatečně kvalifikovaní pro činnost, kterou pro organizaci vykonávají. Kdyby se vedení svazu podařilo nějakým z navrhovaných způsobů získat více dobrovolníků, mohlo by z nich na jednotlivé pozice vybírat podle jejich kvalifikace a předešlo by se tak případným komplikacím plynoucím z nedostatečně odborně odvedené práce.

7.4.2.2 Oblast sponzorování

I v Českém svazu karate JKA se setkáváme s nízkým počtem sponzorů. Tento nedostatek je možná po Mistrovství Evropy mládeže 2014 ještě akutnější, protože získat sponzory bylo složitější, než pro Mistrovství Evropy dospělých v roce 2012. Svaz má jediného dlouhodobého sponzora a na pořádání Mistrovství 2014 získal pouze dva sponzory včetně svého stálého partnera. To je na takovou akci velmi málo, proto by vedení mělo změnit strategii a obdobně jako u předcházejících zahraničních svazů se aktivně zaměřit na vyhledávání sponzorů. Předseda v souvislosti s pořádáním Mistrovství Evropy mládeže 2014 uvedl, že pověřil členy svazu, aby se podíleli na oslovování sponzorů. Tato spolupráce však žádné výsledky nepřinesla. Vedení svazu by mělo jednat se členy, o nichž předpokládá, že společnosti, ve kterých jsou zaměstnaní, by mohly mít zájem na sponzorské spolupráci. A dále by se mělo obrátit na členy, kteří vykonávají tuto marketingovou činnost jako své zaměstnání. Ti budou zkušení v tom, jak oslovit sponzory a co jim nabídnout.

Sponzorský balíček jsem pro svaz navrhovala již před čtyřmi lety v bakalářské práci, ale vzhledem k současnému stavu sponzorské spolupráce není jisté, do jaké míry byla navrhovaná implementace vedením Českého svazu karate JKA využita. V bakalářské práci jsem kromě klasické prezentace loga partnerů na webu a bannerech navrhovala také pořádat kurzy sebeobrany pro ženy, tedy například pro zaměstnankyně sponzorující firmy. Kurzy sebeobrany jsou v současné době velice populární a to by mohlo přesvědčit některé sponzory. Pro získání nových sponzorů jsem navrhovala oslovit také prodejce sportovního vybavení pro karate, například firmy Budosport a Hayashi. Takový prodejce by mohl nabízet své produkty členům svazu se slevou a za to by měl jistotu, že většina členů bude nakupovat zboží u něj. To by měl být hlavní důvod, proč by tito prodejci měli mít zájem sponzorovat sportovní svaz karate.

Zřejmě se ve vedení svazu dosud nenašel nikdo, kdo by se těmito konkrétními záležitostmi zabýval, protože nemám žádné zprávy, že by někdo tyto prodejce oslovil, či vytvořil konkrétní nabídkový list. Proto by bylo vhodné pověřit marketingovými záležitostmi konkrétního pracovníka, který by této činnosti rozuměl a měl s ní už určité zkušenosti. Měl by za úkol vyhledávat a oslovovat sponzory a také by se staral o vlastní propagaci svazu, či těmito úkoly pověřoval ostatní osoby. Příklady nabídkového listu či rozdělení sponzorů podle úrovně partnerství byly prezentovány již v kapitolách 7.1.2.1 a 7.2.2.1, proto zde nebudou znovu uvedeny, ale mohou být jednoduše modifikovány i na české sportovní prostředí.

7.4.2.3 Oblast propagace svazu

Vždy hrozící konkurenci je organizace schopna čelit pomocí výraznějšího zviditelnění. V bakalářské práci jsem navrhovala určité změny týkající se vlastní propagace a marketingových strategií. Mezi ně patřila úprava webových stránek, která byla následně vedením svazu provedena a v tomto směru nelze funkcionářům nic vytknout.

K dalším navrhovaným změnám však již kromě zavedení facebookového profilu nedošlo, přestože nejsou finančně náročné. Navrhovala jsem informovat trenéry a členy svazu o konaných akcích v průběhu roku prostřednictvím emailů. Tato forma komunikace sice v určité míře už funguje, ale nelze se na ni spolehnout, protože informace mnohdy přicházejí pozdě či dokonce vůbec. Dále jsem navrhovala distribuovat plakáty informující o konaných akcích v daném roce všem členským klubům svazu, aby se zajistilo, že si informaci přečtou nejen děti, ale také rodiče. Protože děti si pamatují pouze část informací a mnohdy zapomenou na důležitou akci, na kterou by rády šly. Poslední z navrhovaných zdokonalení byla již zmiňovaná komunikace s potenciálními členy prostřednictvím sociálních sítí. Svaz se ze škály možností nakonec rozhodl alespoň pro facebook a založil oficiální profil, který pravidelně aktualizuje.

Pro Český svaz karate JKA byly navrženy úpravy obdobné jako u předešlých sportovních organizací. To proto, že se potýká s podobnými překážkami jako ostatní zkoumané svazy. Nedostatek dobrovolníků je významný problém, který se negativně odráží na chodu celé organizace. Proto by neměl být opomíjen a vedení by se mělo snažit najít takové dobrovolníky, kteří budou mít na danou práci dostatek času i odbornosti. Problematika sponzorování se jeví ještě závažnější než před čtyřmi lety, proto by měl management zacílit na nové partnery a nabídnout jim sponzorský balíček, který nebudou chtít odmítnout. Zejména by se mělo vedení zaměřit na již jednou doporučené postupy, které nemusí stát tolik námahy a mohou přinést jenom pozitiva. To platí také pro zintenzivnění vlastní propagace, která může napomoci získat nové členy i tolik žádané sponzory. Svaz téměř nevěnoval pozornost doporučeným inovacím v oblasti zviditelnění organizace, přesto si myslím, že je to jedna z možností, jak se stát konkurenceschopnější na sportovním trhu.

8 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Získané informace o vybraných sportovních organizacích karate JKA byly zpracovány formou popisné analýzy a následné SWOT analýzy. Z těchto analýz vyplynuly určité problémy či slabá místa v řízení každého ze svazů. Většina zkoumaných organizací si je některých nedostatků sama vědoma, ale buď neví, jak je řešit, nebo nemá prostředky na to, aby se jimi zabývala. Proto byla navržena taková zdokonalení, která více či méně zasáhnou do rozpočtu dané organizace, ale rozhodně by měla napomoci k jejímu pozitivnímu rozvoji.

Z manažerských činností svazů je třeba zdokonalit zejména oblast plánování, která je úzce spojena s problematikou dobrovolnictví. Nedostatečná profesionalita dobrovolníků má totiž za následek absenci manažerského plánování, s čímž se setkáváme hned u několika organizací. Cíle a plány do budoucna by měly být podložené a reálné. Tyto cíle by si měla stanovit každá organizace, přestože v současnosti problémy nemá. Pro dva svazy byly navrženy cíle pro krátké, střední i dlouhé období. S nedostatkem dobrovolníků, tedy s problémy personálního zabezpečení, se potýká zejména Český svaz karate JKA a částečně i JKA Slovinsko. Je třeba, aby svaz učinil dobrovolnictví v organizaci atraktivnějším, aby lidé měli zájem o tuto formu spolupráce a vykonávali ji s odpovídajícím nasazením. Pro tento účel jsem navrhla nabídnout dobrovolníkům protihodnoty, které by je mohly k dobrovolnictví přesvědčit. Je však nutné vždy znát potřeby a přání dobrovolníků a vhodně je k práci motivovat. Obecně je potřeba snažit se o zvýšení pozitivního image pozice dobrovolníka.

Ve většině zkoumaných organizací se setkáváme s nedostatky v oblasti marketingu, a to jak z hlediska vlastní propagace, tak i z hlediska prodeje reklamy, tedy sponzorování. Sponzoring představuje jistý druh příjmů, které nepochybně potřebuje i nezisková organizace. Proto by tato oblast neměla být zanedbávána a všechny organizace by se měly aktivně zaměřit na vyhledávání dlouhodobých partnerů. V tomto směru bude nejjednodušší oslovit někoho z řad členů svazu, kdo by byl schopen se této činnosti věnovat či ochoten stát se partnerem této organizace v roli sponzora. Zintenzivněním vlastní propagace získá svaz více členů a stane se tak konkurenceschopnější, což je problematika, která se týká i neziskové oblasti. Propagaci je možné zintenzivnit i bez výrazně vyšších nákladů na provoz. Této skutečnosti by měly využít zejména ty organizace, které se potýkají s nedostatkem finančních zdrojů. Pro tento účel jsem navrhla zaměřit se na sociální sítě a další komunikační kanály

a aktivně se stávajícími i potenciálními členy svazu komunikovat. Jedná se zejména o facebook, Twitter či diskusní fórum na webových stránkách svazu. Další možností je prodej propagačních předmětů s logem organizace či vydávání svazového časopisu.

Nejmladší z vybraných organizací, JKA Slovinsko, se potýká ještě s nedostatkem členů a chybí zde struktura soutěží. Zvýšit počet členů lze zmíněným zintenzivněním propagace a zakládáním dalších klubů po celém území státu. Struktura soutěží a seminářů by měla být zavedena co nejdříve, aby neodradila současné i potenciální členy. Pro tento účel byl navržen kalendář akcí a systém soutěží podle praxe ostatních zkoumaných států.

Údaje vycházející z analýz byly následně komparovány jak numericky, tak verbálně. Numerické ukazatele objevily největší koncentraci karatistů JKA v Belgii a naopak nejmenší ve Francii. Verbálně hodnocené ukazatele shrnují údaje získané z popisné analýzy všech zkoumaných svazů. Poslední komparace se týkala srovnání mezinárodních sportovních akcí pořádaných Českou republikou a Belgií. Údaje měly odhalit především to, do jaké míry je management dané organizace schopen odhadnout náklady na danou akci a poté získat prostředky pro bezproblémové pořádání akce. Opět se potvrdily určité komplikace zejména při získávání sponzorů pro sportovní událost.

Ze zpracovaných informací vyplývá, že nejlépe funguje management JKA Belgie. Naopak s největšími nedostatky se potýká JKA Slovinsko, což je zřejmě způsobeno jeho krátkou existencí oproti ostatním zkoumaným organizacím. Tyto závěry pochopitelně vyplývají z dostupných informací a materiálů a rozsah každé z kapitol věnující se konkrétní organizaci závisí na množství informací poskytnutých funkcionáři svazu.

9 LITERATURA

1. ANHEIER, H.K. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. 2.vyd. New York: Routledge, 2014. 594 s. ISBN 978-0-415-55046-8.
2. AQUINO, G. *Educational Management*. 1. vyd. Manila: Rex Book Store, 2000. 663 s. ISBN 971-23-2988-7.
3. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-2247-2177-4.
4. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru II*. Zlín. Dostupné z: <bacuvcik.xf.cz/data/mns2.pdf>. Studijní opora pro studenty kombinované formy studia. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.
5. BAYLE, E. *France: Vocational Education and Training Related to Sport in France* [pdf]. Vocasport, 2003.
6. BAYLE, E., ROBINSON, L. A framework for understanding the performance of National Governing Bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 2007, roč. 7, č. 3, s. 240-268.
7. BEDNARIK, J., KOLAR, E., JURAK, G. Analysis of the sport services market in Slovenia. *Kinesiology*, 2010, č. 2, s. 142-152.
8. BOTTENBURG, M. *Sport participation in the EU: trends and differences* [pdf]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/nutrition/platform/docs/ev20050525_rd02_en.pdf>.
9. BRAGG, S.M. *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant*. 4. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 496 s. ISBN 978-0-470-93742-6.
10. BRIL, O. *Sportovní management v euroasijském regionu: svéráznost a perspektivy vývoje*. Praha, 2008. Rigorózní práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
11. BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění – průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
12. Business.belgium.be. *Vereinigung ohne Gewinnerzielungsabsicht* [online]. 2014 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://business.belgium.be/de/ihr_unternehmen_verwalten/grundung/gesellschaftsformen/vog>.
13. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

14. CelySvet.cz. *Porodnost: Vývoj a změny v čase* [online]. 2014 [cit. 2014-06-06].
Dostupné z: <<http://www.celysvet.cz/vyvoj-zmeny-v-case-porodnost?country=205>>.
15. CORBIN, J., STRAUSS, A. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. vyd. California: Sage, 2008. 379 s. ISBN 978-1-4129-0643-2.
16. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
17. ČÁSLAVOVÁ, E. *Sportovní organizace jako neziskové organizace* [ppt]. 2013.
18. Český svaz karate JKA: Japan Karate Association. [online]. 2012 [cit. 2014-05-16].
Dostupné z: <<http://www.jka.cz/>>.
19. DALE, E. *Management: Theory and Practice*. 5. vyd. Manila: Rex Book Store, 1998. 786 s. ISBN 971-23-1328-X.
20. DE KNOP, P., WYLLEMANN, P., LEBLICQ, S. *Belgium: Vocational Education and Training Related to Sport in Belgium* [pdf]. Vocasport, 2003.
21. DEVEROVÁ, L. Občanský zákoník a spolky. *Naše muzika*. 2014, roč. IX., č. 2.
22. DOUVIS, J., SARLI, E., KRIEMADIS, A., VRONDOU, O. An Analysis of Sponsorship Deals in Sport. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 2015, roč. 17, s. 14-36.
23. EUROPA. *Evropská unie: Členské státy Evropské unie* [online]. 2014 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/index_cs.htm>.
24. France Japan Karate Association. [online]. 2014 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <<http://www.francejka.com>>.
25. FRIED, G., SHAPIRO, S.J., DESCHRIEVER, T.D. *Sport Finance*. 1. vyd. Windsor: Human Kinetics, 2003. 376 s. ISBN 0-7360-0183-2.
26. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
27. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
28. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
29. HENDL, J. *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. 696 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

30. HOYE, R., SMITH, A., NICHOLSON, M. et. *Sport Management: Principles and applications*. 2. vyd. London: Taylor & Francis, 2009. 340 s. ISBN 978-0-7506-8755-3.
31. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
32. Inside the games. *Five sports recommended for inclusion at Tokyo 2020 Olympics* [online]. 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <<http://www.insidethegames.biz/articles/1030532/five-sports-recommended-for-inclusion-at-tokyo-2020-olympics>>.
33. JABOR, A. *Statistické postupy v laboratorní medicíně* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <<http://ciselniky.dasta.mzcr.cz/hypertext/200630/hypertext/AJDKR.htm>>.
34. Japan Karate Association: The Keeper of Karate's Highest Tradition. [online]. 2013 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <<http://jka.or.jp/en/>>.
35. JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
36. KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
37. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
38. *Komparativní metoda/metody v politologii* [ppt]. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <media0.majestat.cz/files/media0...ppt.upl/komparativni_metoda.ppt>.
39. KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
40. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
41. MULLIN, B.J., HARDY, S., SUTTON, W.A. *Sport Marketing*. 3. vyd. Champaign: Human Kinetics, 2007. 543 s. ISBN 978-0-7360-6052-3.
42. Neziskovky.cz. *Francie není nadacím nakloněna: konference o legitimitě nadací v Evropě a USA* [online]. 2005 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://www.neziskovky.cz/clanek/876/0/hledej/022005-francie-neni-nadacim-naklonena-konference-o-legitimite-nadaci-v-evrope-a-usa/>>.
43. NICHOLS, G. Sports volunteering. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2012, roč. 4, č. 2, s. 155-157.

44. NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
45. NOWY, T., WICKER, P., FEILER, S., BREVER, CH. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 2015, roč. 15, č. 2, s. 155-175.
46. O'BOYLE, I., HASSAN, D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European sport Management Quarterly*, 2014, roč. 14, č. 3, s. 299-314.
47. *Obecná část nového občanského zákoníku* [pdf]. 2013 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/MS_brozura_obecna_cast.pdf>.
48. Olympic Committee of Slovenia-Association of Sports Federations. *History of the Olympic Committee of Slovenia-Association of Sports Federations* [online]. 2013 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <<http://www.olympic.si/en/about-noc-slovenia/history/>>.
49. PROKEŠ, K. *Komparace přístupů regionálních organizací k prevenci konfliktu*. Brno, 2013. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/273245/fss_m/prokes_diplom_prevence.pdf>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
50. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
51. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
52. RETAR, I., VEROVNIK, Z. *Slovenia: Vocational Education and Training Related to Sport in Slovenia*. [pdf]. Vocasport, 2003.
53. RUTZEN, D., MOORE, D., DURHAM, M. The Legal Framework for Not-for-Profit Organizations in Central and Eastern Europe. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 2009, roč. 11, č. 2.
54. Service-Public-Asso.fr. *Fondation reconnue d'utilité publique* [online]. 2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <<https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F31023>>.
55. SILVERMAN, D. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. 1. vyd. Bratislava: Ikar, 2005. 327 s. ISBN 80-551-0904-4.
56. SINGLA, R.K. *Principles of Management*. 1. vyd. New Delhi: V.K. Enterprises, 2010. 377 s. ISBN 978-81-87139-67-6.

57. SLACK, T. The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 2014, roč. 14, č. 5, s. 454-463.
58. SOLANKI, V. *Sports Management*. 1. vyd. New Delhi: Khel Sahitya Kendra, 2010. 301 s. ISBN 81-7524-592-1.
59. ŠANDEROVÁ, J. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2009. 209 s. ISBN 978-80-86429-40-3.
60. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
61. ŠÍŠKA, L., HRADECKÝ, M., LANČA, J. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
62. ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Když se řekne nezisková organizace. Příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. 1. vyd. Brno, 2002. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 84 s. ISBN 80-210-3031-3.
63. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80- 5839-06-7.
64. TAQUET, J. The Non-Profit Organizations Law of 1901. *Council for the English-Speaking Community* [online]. 2012 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <<http://cesc.online.fr/1901.html>>.
65. TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu. Právní, účetní a daňové problémy*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9.
66. ÚplnéZnění.cz: právní předpisy v úplném a platném znění. *Občanský zákoník (NOZ)* [online]. 2014 [cit. 2014-05-24]. Dostupné z: <<http://www.uplnezneni.cz/zakon/89-2012-sb-obcansky-zakonik/>>.
67. VÁLKOVÁ, Z. *Implementace managementu Českého svazu karate JKA*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
68. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
69. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
70. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
71. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

72. VŠERS. *Management a marketing pro neziskové organizace* [pdf]. České Budějovice, 2010. Dostupné z: <<http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>>.
73. VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
74. ZEMEPIS.COM: Geografický portál. *Státy podle rozlohy* [online]. 2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <<http://www.zemepis.com/rozloha.php>>.

10 PŘÍLOHY

Příloha I	Seznam tabulek
Příloha II	Seznam obrázků
Příloha III	Seznam grafů
Příloha IV	Seznam zkratk
Příloha V	Otázky k strukturovanému nestandardizovanému rozhovoru s představiteli svazů karate JKA
Příloha VI	Podoba internetových stránek Vlámské asociace JKA
Příloha VII	Podoba internetových stránek Frankofonní asociace JKA
Příloha VIII	Znak Japonské Asociace Karate
Příloha IX	Znak JKA Belgie
Příloha X	Nabídka reklamy JKA Belgie na Mistrovství Evropy 2014
Příloha XI	Plakát Mistrovství Evropy v Belgii
Příloha XII	Banner Mistrovství Evropy v Belgii na budově sportovní haly
Příloha XIII	Informace o Mistrovství Evropy v Belgii prostřednictvím systému Sportdata Event Technology
Příloha XIV	Podoba internetových stránek JKA Francie
Příloha XV	Znak JKA Francie
Příloha XVI	Podoba internetových stránek JKA Slovinsko
Příloha XVII	Znak JKA Slovinsko
Příloha XVIII	Podoba internetových stránek Českého svazu karate JKA
Příloha XIX	Znak Českého svazu karate JKA
Příloha XX	Kalendář akcí Českého svazu karate JKA 2016