

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Aneta Lašáková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s.

Bakalářská práce

2025

Aneta Lašáková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Lašáková**
Osobní číslo: **E21467**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Analýza hospodaření mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza hospodaření vybraného klubu. V teoretické části se student zaměří na problematiku financování sportovních klubů v České republice. V analytické části bude zanalyzován mažoretkový klub A-team Hradec Králové, z. s. Student taktéž navrhne možná doporučení na zlepšení finanční situace klubu.

Osnova:

- Vymezení sportu a sportovního prostředí.
- Financování sportovního klubu.
- Analýza hospodaření mažoretkového klubu A-team, Hradec Králové z.s.
- Zhodnocení výsledků a navržené doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 9788087865620.
DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Neúspěšné organizace v praxi*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075524768.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 9788027131242.
STEWART, Bob. *Sport Funding and Finance*. Routledge: Taylor and Francis Group, 2017. ISBN 9781134470778
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102495.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**
Centrum pro vědu a výzkum

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

LS.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem „Analýza hospodaření mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s.“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2025

Aneta Lašáková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych vyjádřila svou vděčnost mému vedoucímu, panu doc. Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D., za jeho cenné rady, trpělivost a ochotu, které mi byly neocenitelnou podporou při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí klubu Janě Koláčkové za poskytnutí interních materiálů a cenných rad, které byly klíčové pro tuto analýzu.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem, kteří mě po celou dobu studia podporovali, motivovali a byli mi oporou

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu finančního hospodaření mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s. V teoretické části je popsán význam sportu, specifika sportovního prostředí a možnosti financování sportovních organizací. Praktická část je věnována analýze příjmů a výdajů klubu a identifikaci oblastí pro zlepšení hospodaření. Výsledkem práce jsou návrhy na zvýšení finanční efektivity a podporu dlouhodobé stability klubu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sport, tělesná kultura, sportovní prostředí, financování sportu, mažoretkový klub A-team Hradec Králové, z. s.

TITLE

Analysis of the management of the A-team Hradec Králové majorette club, z. s.

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the analysis of the financial management of the majorette club A-team Hradec Králové, z. s. The theoretical part describes the importance of sport, the specifics of the sport environment and the possibilities of financing sports organizations. The practical part is devoted to the analysis of income and expenses of the club and identification of areas for improvement of management. As a result of the work, suggestions for increasing the financial efficiency and promoting the long-term stability of the club are presented.

KEYWORD

Sport, physical culture, sport organizations, sport financing, majorette club A-team Hradec Králové, z. s.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ SPORTU A SPORTOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	11
1.1 Sport a jeho definice	11
1.2 Sportovní prostředí.....	12
1.2.1 Dobrovolnická práce.....	13
1.3 Mažoretkový sport	14
1.3.1 Historie mažoretkového sportu.....	15
1.3.2 Asociace mažoretkového sportu	16
1.3.3 Věkové kategorie.....	17
2 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU	18
2.1 Financování sportu.....	18
2.1.1 Financování sportu z veřejných zdrojů	19
2.1.2 Financování sportu ze soukromých zdrojů.....	21
2.1.3 Cizí zdroje od soukromých subjektů.....	22
3 ANALÝZA HODPODAŘENÍ MAŽORETKOVÉHO KLUBU A-TEAM HRADEC KRÁLOVÉ, Z. S. 25	
3.1 Historie klubu	25
3.2 Základní informace	26
3.3 Organizační struktura.....	27
3.4 Hospodaření klubu.....	28
3.4.1 Příjmy	28
3.4.2 Výdaje	32
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ	38
4.1 Shrnutí výsledků	38
4.2 Doporučení	40
ZÁVĚR.....	43
POUŽITÁ LITERATURA.....	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mažoretková hůlka též nazývaná jako baton	15
Obrázek 2: Pom pom neboli třáseň.....	16
Obrázek 3: Vícezdrojové financování tělesné kultury	18
Obrázek 4: Logo mažoretkového klubu A-team Hradec Králové z. s.....	26
Obrázek 5: Členské příspěvky (v Kč).....	29
Obrázek 6: Prodej služeb (v Kč).....	30
Obrázek 7: Dotace (v Kč)	31
Obrázek 8: Celkové příjmy (v Kč)	32
Obrázek 9: Nákup materiálu (v Kč).....	33
Obrázek 10: Mzdy (v Kč)	34
Obrázek 11: Pojištění (v Kč)	35
Obrázek 12: Provozní režie (v Kč)	35
Obrázek 13: Přehled výdajů (v Kč)	36
Obrázek 14: Přehled příjmů a výdajů (v Kč)	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet členů v letech 2021-2024.....	27
Tabulka 2: Příjmy mažoretkového klubu 2019-2023 (v Kč).....	29
Tabulka 3: Výdaje mažoretkového klubu 2019-2023 (v Kč)	33

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

NNO	Nestátní nezisková organizace
tzv.	Takzvaný
DDM	Dům dětí a mládeže
EMA	European majjorete association
NBTA	National Baton and Twirling Association
IMA	International Majorette Association
IFMS	International Federation Majorettes Sport
CMA	Czech Majorettes Association
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NSA	Národní sportovní agentura
ČUS	Česká unie sportu
z. s.	Zapsaný spolek
HK	Hradec Králové
Kč	Koruna česká

ÚVOD

Tanec je tichou řečí těla, která dokáže vyjádřit i to, co slovy nelze vyslovit. V rytmu hudby se snoubí emoce, ladnost i síla pohybu, a vzniká tak umění, které oslovuje smysly i srdce. Je cestou, jak prožít přítomný okamžik naplno a být součástí něčeho většího. V tanci se prolíná krása, disciplína i svoboda.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat finanční hospodaření mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s. Struktura práce je rozdělena do čtyř klíčových částí, přičemž dvě z nich se věnují teoretickému základu a zbývající dvě se zaměřují na praktickou analýzu. První kapitola se zaměřuje na obecné vymezení sportu, jeho význam a přínosy pro jedince i společnost. Dále je popsáno sportovní prostředí včetně jeho základní kategorizace. Pozornost je věnována i roli dobrovolnické činnosti, která tvoří nedílnou součást fungování sportovních organizací. V závěrečné části kapitoly je pak představen mažoretkový sport, jeho specifika a historický vývoj.

Druhá kapitola se věnuje problematice financování sportovních organizací. Popisuje strukturu příjmů, které mohou plynout z veřejných zdrojů. Dále jsou rozebrány možnosti financování ze soukromého sektoru, a to například z cizích zdrojů ve formě sponzorských darů. Kapitola přehledně shrnuje různé finanční nástroje, které sportovní organizace využívají k zajištění svého chodu a rozvoje.

Třetí kapitola se zaměřuje na analýzu hospodaření vybraného mažoretkového klubu. Přibližuje jeho vznik, vývoj a poskytuje základní informace o činnosti a organizačním uspořádání. V rámci kapitoly je detailně rozebráno hospodaření klubu z pohledu příjmů a výdajů. Mezi hlavní příjmové položky patří členské příspěvky, příjmy z prodeje služeb či dotace, zatímco mezi nejvýznamnější výdaje se řadí náklady na nákup materiálu, mzdy a pojištění. Cílem této části je zhodnotit finanční situaci klubu, identifikovat klíčové oblasti ovlivňující jeho ekonomické fungování a poukázat na možnosti dalšího rozvoje.

V závěru práce je shrnuta analýza aplikovaná na mažoretkový klub. Tato práce má přinést konkrétní doporučení a návrhy, které mohou přispět k efektivnějšímu hospodaření klubu a podpořit jeho dlouhodobý rozvoj a stabilitu.

1 VYMEZENÍ SPORTU A SPORTOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zaměřuje na význam sportu jako neoddělitelné součásti lidské společnosti. Popisuje, jak se sport vyvíjel v průběhu staletí a jak se postupně formoval jeho současný význam. Dále vymezuje rozdělením sportovních aktivit podle úrovně výkonnosti, přičemž rozlišuje rekreační, poloprofesionální a profesionální sport. Každá z těchto kategorií má svá specifika, která ovlivňují jak sportovce, tak organizace, ve kterých působí. Další část kapitoly se zaměřuje na přínosy sportu, které nejsou pouze fyzické, ale také sociální a psychologické. Kapitola definuje sportovní prostředí, jeho organizaci a neziskový sektor ve sportu. Důležitou součástí je i dobrovolnická činnost ve sportu, její kategorie a význam pro sportovní kluby. Závěrečná část kapitoly se zaměřuje na mažoretkový sport. Přibližuje jeho historii, vývoj a rostoucí popularitu, především v Evropě a České republice. Dále rozebírá organizaci mažoretkového sportu prostřednictvím různých asociací a věkové kategorie, které umožňují spravedlivou soutěžní strukturu.

1.1 Sport a jeho definice

Bez ohledu na historické období byla sportovní činnost vždy nedílnou součástí základních hodnot lidského života. Dříve se však pro tuto činnost nepoužíval termín „sport“. Tento pojem se začal objevovat až ve druhé polovině 15. století, kdy vznikl z francouzského slova „desporter“, které volně znamenalo bavit se, rozptylovat se. Nicméně v tomto smyslu byly fyzické aktivity chápány až od 16. století. Sport lze chápat jako pohybovou aktivitu řízenou pravidly a konvencemi. Tato fyzická aktivita byla součástí všech historických období, bez ohledu na národnost, jazyk, společenské či náboženské rozdíly (Sommer, 2003).

Přesnou, a hlavně jedinou, definici sportu není možné najít. Pohybovou kulturu je možné definovat jako „*Sociokulturní systém, který jako výsledek činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem socializace a kultivace*“ (Hobza, 2006, s. 9).

Sport lze rozdělit do tří základních kategorií. Podle úrovně výkonnosti a organizace, a to na rekreační, poloprofesionální a profesionální. Rekreační sport, často označovaný jako masový, představuje aktivitu provozovanou širokou veřejností především pro radost, relaxaci nebo udržení fyzické kondice. Poloprofesionální sport vyžaduje členství sportovce ve sportovní organizaci a obvykle zahrnuje účast na soutěžích. Často slouží jako mezistupeň mezi rekreačním a profesionálním sportem. Profesionální sportovci jsou oficiálně registrováni

v národní sportovní organizaci, pravidelně se účastní domácích soutěžích a na základě nominace i mezinárodních soutěží (Lisse, 2020).

Přínosy sportu

„Sport se postupně stává nedílnou součástí lokálních sociálních i kulturních struktur, ať již je provázán s místním společenstvím měst, obcí či čtvrtí“ (Kunz, 2020 s. 21). Toto může pozitivně ovlivnit místní dění, neboť významné sportovní úspěchy dodávají pocit soudržnosti, radosti a hrdosti u místního obyvatelstva. Z toho plyne, že přínosy sportu nemusí být pouze fyzického charakteru. Všestranný rozvoj se dále dělí na pozitivní a negativní, podle toho, jaké dopady má na jedince. Tyto dopady mají zásadní význam nejen pro mladou generaci, ale i pro celou společnost. Sportovní aktivity přispívají k tělesnému zdraví a duševnímu zdraví. V oblasti tělesného zdraví sport podporuje například budování svalové hmoty, zlepšení flexibility a koordinace pohybů. Kromě toho pravidelný pohyb pomáhá snižovat riziko obezity a podporuje správnou funkci metabolismu. Zároveň přispívá ke zlepšení fyzické vytrvalosti a může pomoci předcházet různým onemocněním, což výrazně zlepšuje kvalitu života. Pravidelný pohyb posiluje kardiovaskulární systém, zlepšuje dýchací kapacitu a pomáhá tělu lépe zvládat fyzickou zátěž. (Kunz, 2020).

1.2 Sportovní prostředí

Sportovní prostředí je nedílnou součástí každého sportu. Vytváří vhodné podmínky pro správné fungování sportu jako celku, a to jak na rekreační, tak na profesionální úrovni. Neexistuje jediná přesná definice, která by jednoznačně vymezovala sportovní prostředí. V rámci sportu existuje řada organizací, institucí, spolků a sdružení, které se zaměřují na organizaci, podporu a rozvoj sportovní činnosti. Věnují se pohybovým aktivitám a poskytují potřebné podmínky pro její realizaci (Doktor, 2021).

Sportovní prostředí lze dále rozdělit podle toho, zda se jedná o činnost ziskovou či neziskovou. V podmínkách České republiky převažují sportovní organizace fungující na neziskovém principu. Nestátní neziskové organizace (NNO) představují důležitou součást společnosti, protože svou činností dlouhodobě přispívají k rozvoji občanského života a veřejného dění. Zároveň podporují jeho stabilní, udržitelný a kultivovaný chod. Jelikož není možné nalézt v právních předpisech jednoznačnou definici neziskového sektoru, bývají neziskové organizace zpravidla vymezovány na základě ustanovení zákona o daních z příjmů. Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu § 17a uvádí že *„Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím*

orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním“. Nezisková organizace neusiluje o tvorbu zisku k rozdělení mezi společníky, jejím hlavním cílem je poskytování přímého užítku společnosti. (Frič a Goulli, 2001). Nezisková organizace může nabývat několika podob a to například (Medlíková a Šedivý, 2017):

- zájmová sdružení,
- spolky,
- příspěvkové organizace,
- nadace, nadační fondy a další.

Neziskové organizace se vyznačují určitými společnými znaky, které vyplývají jak z jejich základního poslání, tak z právního rámce, jenž je upravuje. Tyto charakteristiky jsou definovány příslušnými právními předpisy, například občanským zákoníkem či zákony o konkrétních typech neziskových subjektů, a určují jejich fungování, způsob financování i rozsah činností. Společné rysy těchto organizací se týkají zejména jejich nekomerčního zaměření, hospodaření s finančními prostředky či způsobu řízení a kontroly jejich činnosti (Medlíková a Šedivý, 2017).

1.2.1 Dobrovolnická práce

Obecně lze říci že *„dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti“* (Tošner, 2002, s 31). Avšak ve sportovním prostředí z hlediska legislativy již o dobrovolnictví nejde, protože za svou činnost v klubu dostávají určitou finanční kompenzaci ačkoli tato kompenzace nedosahuje ani výše minimální mzdy. Dobrovolnictví má mnoho přínosů, a to nejen při pomoci na sportovní akci ale i pro účastníka samotného. Dobrovolník takto může poznat nové lidi, dozvědět se zajímavosti v daném odvětví, rozvíjet jazykové schopnosti a načerpat zkušenosti, které bude moci v budoucnosti využít. Pro některá odvětví sportu je dobrovolnická práce velmi důležitým pilířem v pořádání sportovních akcí (Novotný, 2005).

Z časového hlediska lze dobrovolnickou činnost rozdělit do tří kategorií. Jednou z nich je zapojení při jednorázových akcích, jako jsou kampaně či sbírky, které se konají jednou nebo několikrát do roka. Tento typ dobrovolnictví je vhodný zejména pro ty, kteří nemají možnost věnovat se dobrovolnické činnosti pravidelně, ale rádi přispějí svou pomocí alespoň několikrát do roka. Zároveň představuje efektivní způsob, jak oslovit a motivovat nové dobrovolníky k zapojení do dalších aktivit. Dalšími kategoriemi jsou dlouhodobá dobrovolnická pomoc a dobrovolná služba, které se od sebe liší především svým charakterem. Dlouhodobá

dobrovolnická pomoc zahrnuje pravidelnou a opakovanou činnost v určité oblasti, zatímco dobrovolná služba představuje závazek věnovat se dobrovolnické práci po dobu několika měsíců či let, často i v zahraničí. Při hledání dobrovolníků je důležité zohlednit různé faktory, které ovlivňují jejich ochotu zapojit se. Patří mezi ně očekávaný přínos pro klub, motivace samotných dobrovolníků i demografické aspekty. Správné pochopení těchto faktorů umožňuje klubu vytvořit takové podmínky, které dobrovolníky osloví a podpoří jejich dlouhodobou spolupráci (Tošner, 2002; Münkner, 2001).

Mezi demografickou skladbu obyvatelstva lze řadit (Hobza, 2006):

- stáří,
- pohlaví,
- místo bydliště,
- národnost,
- rodinný stav,
- počet dětí,
- povolání /vzdělání,
- příjem.

1.3 Mažoretkový sport

Mažoretkový sport lze zařadit mezi esteticko-koordinační sporty. Esteticko-koordinační sporty se vyznačují tím, že se při hodnocení výkonu klade důraz na estetiku a kvalitu provedení. Výkony v těchto sportech jsou časově omezené probíhající v krátkých sestavách, během nichž je kladen důraz na koordinaci a preciznost provedení. Sportovci vynikají vysokou pohybovou obratností, schopností přesně provádět pohybové prvky a pružně reagovat na změny v prostoru. Esteticko-koordinační sporty kombinují sportovní výkon s uměleckým vyjádřením. Hodnocení výkonu je subjektivní a zohledňuje celkový dojem, choreografii i synchronizaci. Sportovci musí prokázat vysokou míru soustředění a koordinace v rámci týmu. Významnou roli hraje rytmus a schopnost přizpůsobit se hudebnímu doprovodu. Náročnost vystoupení vyžaduje také psychickou odolnost (Bernaciková, Kapounková, Novotný a kol., 2010).

1.3.1 Historie mažoretkového sportu

Historie mažoretkového sportu sahá až do 18. století, kdy Evropu zasáhl velký rozmach vojenských přehlídek. Historické počátky točení s prodlouženým předmětem v čele průvodu lze vysledovat u amerického námořnictva, kde se zpočátku používala puška, později pak prapory. Největší rozmach a širokou popularitu získal tento sport ve Spojených státech amerických, kde se postupně vyvinula i dnešní podoba mažoretkové hůlky,



Obrázek 1: Mažoretková hůlka též nazývaná jako baton

Zdroj: vlastní zpracování

(viz. Obrázek č. 1), která je součástí klasické mažoretky nebo twirlingu. Klasickou mažoretku Jelínek a Jelínková definují následovně „*hodnotí se zde především pochod, synchronizace a obtížnost přesunů a obrazců v sestavě*“. Naopak twirling je založený na práci s hůlkou, těžkých výhozech a gymnastice. Popularita mažoretek v celé Evropě stále narůstá od poloviny 20. století, zvyšuje se také jejich počet a s tím i rovněž narůstá počet disciplín a pravidel. Zejména v Čechách na Moravě a ve Slezsku dochází k obrovskému vzestupu popularity mažoretek až od devadesátých let minulého století. Vznikaly nové skupiny (DDM, tělocvičná sdružení aj.) a děvčata se začala učit a nacvičovat choreografie na moderní hudbu, avšak stále spolupracovala s dechovými orchestry. (Jelínek a Jelínková, 2014).

V roce 1999 vznikla asociace EMA (*European majjorete Association*), která měla za cíl sjednotit všechny mažoretky, a také začala pořádat první soutěže. Mažoretkový sport se však stále vyvíjel, a tak se v roce 2002 vedle používaného náčiní hůlky objevily také pom pomy takzvané třásně (viz. Obrázek č. 2).



Obrázek 2: Pom pom neboli třásně

Zdroj: vlastní zpracování

Začaly vznikat disciplíny pod názvem pochodové defilé (choreografie vytvořená za účelem projití trasy dlouhé 100 m) a pódiové formace. Tyto disciplíny se objevují jak s náčiním baton, tak i pom pom. Obě disciplíny se však liší, přičemž v případě náčiní pom pom je kladen větší důraz na tanec než na klasický pochod. V současnosti se disciplína s pom pomy značně rozvinula, přičemž zahrnuje kombinaci různých tanečních stylů. Tato disciplína spojuje prvky moderního tance, jazz dance, hip hopu, baletu, gymnastiky a dalších stylů. Postupem času byly zavedeny skladby tzv. miniformace, které obsahují minimálně jednu členku ale nanejvýš sedm členek (Švubová, 2014).

1.3.2 Asociace mažoretkového sportu

V České republice je „*právo svobodně se sdružovat je zaručeno. Každý má právo spolu s jinými se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích.*“ (Listina základních práv a svobod článek 20 odstavec 1). Nejstarší mažoretkovou asociací je NBTA. Tato asociace vznikla v Americe a její vznik se datuje do 50 let. V Evropě od roku 1999 dominuje EMA. V průběhu let, s rostoucím rozvojem mažoretkového sportu, došlo k rozdělení asociace EMA na několik nových organizací. Tento krok byl motivován nespokojeností s tradičním přístupem a organizací soutěží. Vznikly tak nové asociace, které lépe reflektovaly dynamiku a modernizaci tohoto sportu. Mezi významné asociace, které vznikly po tomto rozdělení, patří například IMA (*International Majorette Association*), IFMS (*International Federation Majorettes Sport*), IMC (*International Majorettes Competition*) a CMA (*Czech Majorettes Association*). Každá z těchto organizací se zaměřuje na specifické aspekty mažoretkového sportu a přispívá k jeho růstu a internacionalizaci, čímž poskytují různým týmům a sportovcům

příležitost se více profilovat na mezinárodní úrovni (Jelínek a Jelínková, 2014; Česká federace mažoretkového sportu, 2015).

1.3.3 Věkové kategorie

V mažoretkovém sportu se rozlišují soutěžící do věkových kategorií, které určují úroveň náročnosti výkonů a pravidla soutěže. Dle pravidel asociace CMA se rozlišují čtyři základní věkové kategorie, které jsou stanoveny na základě věku soutěžících. Tyto kategorie zajišťují, že každý účastník soutěže bude zařazen do své věkové skupiny, což umožní spravedlivější hodnocení a soustředění na specifické dovednosti a techniky odpovídající dané věkové úrovni. První kategorií jsou děti, které zahrnují soutěžící do 6 let. V této skupině je kladen důraz hlavně na základní techniky a koordinaci pohybů. Druhou kategorií jsou kadetky, kam spadají soutěžící ve věku od 7 do 11 let. V této fázi začínají soutěžící pracovat na složitějších choreografiích a technikách, přičemž se zlepšuje jejich pohybová koordinace. Třetí kategorií jsou juniorky, které zahrnují soutěžící ve věku od 12 do 14 let. V této skupině jsou již zvládnuty složitější sestavy. Poslední kategorií jsou seniorky, které jsou určeny pro soutěžící od 15 let a výše. V této kategorii jsou hodnoceny profesionální úroveň a pokročilé techniky, včetně vysoce náročných choreografií a týmové spolupráce. Toto věkové rozdělení tak nejen zajišťuje spravedlivé a vyvážené hodnocení, ale zároveň podporuje postupný rozvoj dovedností na každé úrovni, což napomáhá dalšímu rozvoji a zvyšování úrovně celého sportu (CMA, 2017).

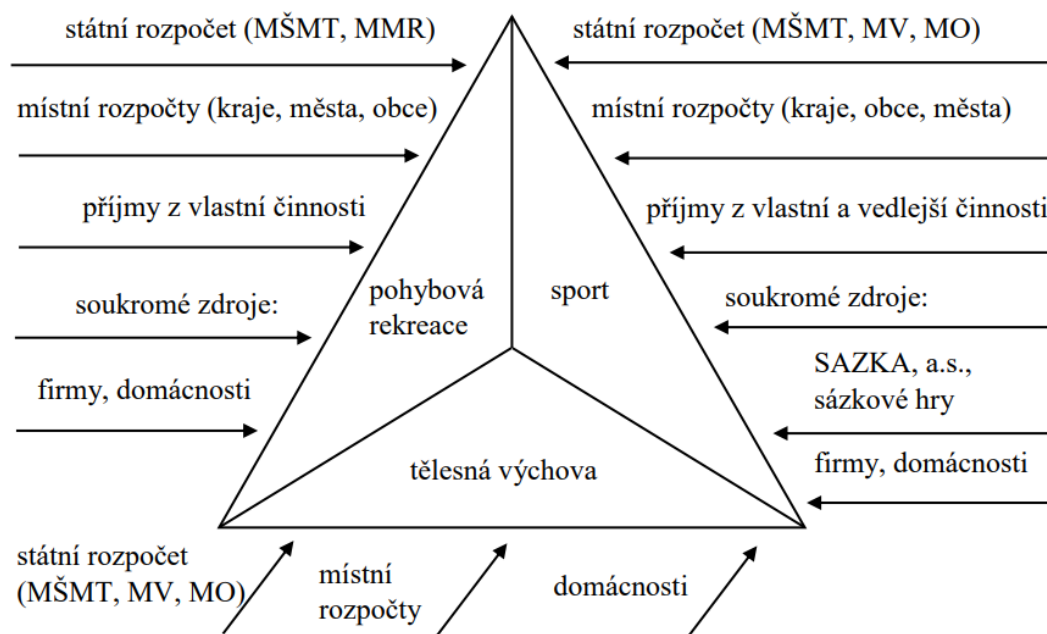
Sport a sportovní prostředí představují dynamickou oblast společenského života, která zahrnuje nejen samotnou pohybovou aktivitu, ale také organizační, výchovné a kulturní aspekty. V rámci kapitoly byly vymezeny základní pojmy vztahující se ke sportu, popsány jeho přínosy pro jednotlivce i společnost, a rovněž byla přiblížena specifika mažoretkového sportu. Následující kapitola se zaměřuje na financování sportu. Oblast financí hraje klíčovou roli v zajištění chodu sportovních organizací, realizaci sportovních aktivit a dlouhodobém rozvoji sportovní infrastruktury.

2 FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU

V současné době je pro sportovní kluby stále důležitější získávání finančních prostředků, které jsou nezbytné pro jejich úspěšné fungování a dosahování stanovených cílů. V rámci této kapitoly budou zkoumány různé přístupy k financování sportu v České republice. Existuje více způsobů, jak lze financovat sportovní odvětví. Hlavním státním orgánem je Národní sportovní agentura a Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Dále zde figurují kraje a obce. Také je zde definován rozdíl mezi veřejným a soukromým způsobem financování.

2.1 Financování sportu

Sport lze financovat ze soukromých zdrojů ale taktéž ze zdrojů státních. Často se tyto zdroje prolínají, protože je téměř nemožné, aby byl sport financován pouze z jednoho zdroje. Tento model financování tělesné kultury, který je nazývaný jako vícezdrojové financování, detailně strukturuje finanční prostředky podle jejich zdroje viz Obrázek 3 (Hobza a Rejzler, 2006).



Obrázek 3: Vícezdrojové financování tělesné kultury

Zdroj: Hobza a Rejzler, 2006

2.1.1 Financování sportu z veřejných zdrojů

Podpora sportu v České republice je rozdělena dle zdrojů financování (viz kapitola 2.1). Podle zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, zastává roli hlavního státního orgánu odpovědného za podporu sportovních aktivit Národní sportovní agentura. Tato instituce postupně přebírá od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) správu financování sportu, zejména v oblasti volnočasových aktivit dětí a mládeže.

Národní sportovní agentura

Správní úřad odpovědný za oblast sportu, turistiky a státní sportovní reprezentace, který sídlí v Praze. Založena byla 1. srpna 2019. Cílem národní sportovní agentury je *„dosáhnout harmonického sportovního prostředí, které bude vychovávat úspěšné vrcholové sportovce reprezentující naši zemi v zahraničí, ale i podporovat rekreační sportovce, pro které je pohyb relaxační aktivitou ke škole či zaměstnání“* (NSA, 2023).

Agentuře se dostává finanční podpory od státu, který jí poskytuje dotace na rozvoj sportu. Jako organizační složka státu je financována přímo ze státního rozpočtu, což umožňuje efektivnější přidělování prostředků na podporu sportovních spolků a svazů. Tento systém zajišťuje nejen finanční stabilitu sportovních organizací, ale také podporu jejich činnosti, ať už se jedná o provoz klubů, organizaci soutěží nebo zlepšení sportovní infrastruktury (NSA, 2025).

Podle zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, má Národní sportovní agentura řadu pravomocí a odpovědností, které se týkají podpory a rozvoje sportu v České republice. Mezi její hlavní úkoly patří vytváření návrhu státní politiky ve sportu, která vymezuje podporované skupiny sportovců a sportovní organizace a určuje oblasti sportu, na něž bude podpora směřována. Součástí této politiky je také stanovení způsobu rozdělení finančních prostředků. Tento návrh následně předkládá ke schválení vládě. Dále agentura poskytuje finanční podporu prostřednictvím programů financovaných ze státního rozpočtu a dohlíží na správné využití těchto prostředků u příjemců. Zajišťuje také realizaci a dohled nad antidopingovým programem, podílí se na propagaci sportu a spolupracuje s mezinárodními sportovními organizacemi.

Pro úspěšné podání žádosti o dotaci je nutné splnit několik základních podmínek. Žadatel musí mít právní formu spolku a jeho činnost v oblasti sportu musí být minimálně dvouletá k datu podání žádosti. Další podmínkou je existence alespoň 15 aktivních sportovců, kteří splňují stanovené požadavky. V období 2024 a 2025 je nezbytné, aby spolek vybíral členský příspěvek

od registrovaných sportovců v minimální výši 100 Kč za rok. Kromě toho musí žadatel doložit svou bezúhonnost, bezdlužnost a prokázat, že není v likvidaci, exekuci nebo insolvenční (NSA, 2025).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy se v současnosti zaměřuje především na vzdělávání občanů, a to od předškolního stupně až po vysokoškolské stádium. Dále se ministerstvo angažuje i na mezinárodní úrovni a věnuje se podpoře talentované mládeže. Jednou z forem této podpory je program UNIS, zaměřený na vysokoškolské sportovce. Program si klade za cíl podporovat vybrané sportovce a vytvářet jim optimální podmínky pro skloubení sportovní přípravy se studiem. Zároveň usiluje o motivaci vysokých škol k zapojení do sportovních aktivit a o zvýšení povědomí o vysokoškolském sportu. Tuto podporu realizuje prostřednictvím resortního sportovního centra VICTORIA VSC. Sportovci zařazení do programu UNIS mohou získat stipendium v rozmezí 5 000 až 15 000 Kč měsíčně, přičemž konkrétní částka závisí na jejich sportovní výkonnosti. Dále MŠMT finančně přispívá na organizaci letních táborů a podporu reprezentantů, kteří se účastní Olympijských her (MŠMT, 2016; MŠMT, 2024).

Financování sportu na úrovni samosprávy zajišťují především obce a kraje, které hrají klíčovou roli v poskytování finanční podpory. Zaměřují se zejména na financování sportovních klubů, sportovišť a sportovních akcí s regionálním významem, které zároveň přispívají k propagaci dané oblasti. Kromě finanční podpory je jejich odpovědností také správa sportovní infrastruktury, včetně jejího provozu, údržby a modernizace. Specifickým problémem je vlastnictví sportovních zařízení, kde dominují spolky, jež sice vycházejí z dlouholetých tradic, ale často nemají dostatečné prostředky na jejich správu. Toto následně vede k negativnímu dopadu na obce, které nesou nižší zodpovědnost za rozvoj sportovní infrastruktury ve svém katastru (MŠMT, 2016).

Dotace

Financování sportu ze státních zdrojů a veřejných zdrojů, jako jsou prostředky územních celků, zahrnují několik oblastí, mezi které patří dotace ze státního rozpočtu a dotace z místního rozpočtu. Dotace z místního rozpočtu mohou pocházet z krajských, městských nebo obecních rozpočtů (Hobza a Rektořík, 2006).

Dotace představují jeden z hlavních zdrojů státní podpory sportu a slouží především k financování provozu sportovních klubů. Z těchto prostředků lze hradit náklady na správu a údržbu sportovišť, pořízení vybavení či odměny trenérů. Státní finanční podpora se dělí na dvě základní formy – dotace a návratnou finanční výpomoc. Obě varianty jsou účelově vázány, což znamená, že musí být využity v souladu s podmínkami jejich poskytnutí. Zatímco dotace představují nenávratnou formu podpory, pokud jsou splněny všechny stanovené požadavky, návratná finanční výpomoc podléhá zpětnému splacení. Kromě státního rozpočtu mohou být tyto prostředky čerpány i z fondů Evropské unie. Hlavním cílem dotací je zajistit financování specifických oblastí sportu a podpořit jejich rozvoj (Strnadová, 2019).

Dále se mohou dělit na investiční, neinvestiční a granty. Investiční dotace jsou využívány k financování výstavby, rekonstrukce či modernizace sportovních zařízení, jako jsou stadiony, sportovní haly nebo venkovní sportoviště. Jejich cílem je zajistit odpovídající infrastrukturu pro sportovní aktivity. Neinvestiční dotace jsou určeny na zajištění běžného provozu sportovních organizací, tedy na úhradu nákladů spojených s provozem, jako jsou platby za energie, nájmy nebo částečně i odměny trenérům. Granty představují specifickou formu finanční podpory, kterou lze získat prostřednictvím veřejné soutěže. O tyto prostředky mohou žádat sportovní organizace samostatně, přičemž jejich přidělení závisí na splnění stanovených kritérií. V České republice se granty často využívají jako forma podpory organizací, které se zaměřují na sportovní činnost dětí a mládeže, a jejich cílem je motivovat mladé sportovce k aktivnímu zapojení do sportu (Čáslavová, 2020).

2.1.2 Financování sportu ze soukromých zdrojů

Financování sportovních organizací ze soukromého sektoru lze rozdělit na vlastní a cizí zdroje. Vlastní zdroje představují kapitál, který podnikatel či organizace vkládá do rozvoje sportovního klubu. Do této kategorie spadá nejen počáteční kapitál vložený samotným podnikatelem, ale také zisky generované klubem, sponzorské dary nebo již zmíněné dotace. Cizí zdroje naopak slouží k získání dodatečných finančních prostředků formou dluhu, přičemž jejich využití je časově omezené a podléhá předem stanoveným podmínkám splácení. Mezi nejčastěji využívané cizí zdroje patří bankovní úvěry, obchodní úvěry, finanční a provozní leasing či jiné formy externího financování, které umožňují organizacím pokrýt náklady spojené s provozem nebo rozvojem sportovní činnosti (Režňáková, 2012).

Vlastní zdroje

Vlastní zdroje hrají klíčovou roli ve financování organizace, neboť jí poskytují finanční nezávislost a flexibilitu. Organizace má plnou kontrolu nad jejich využitím a může je rozdělovat dle aktuálních potřeb a strategických cílů. Výhodou je také možnost kombinace těchto finančních zdrojů s jinými formami financování, například s dotacemi ze státního rozpočtu v rámci spolufinancování projektů. Dalším přínosem je možnost tvorby finanční rezervy, která může sloužit jako stabilizační prvek v následujících letech a pomoci organizaci lépe zvládat období s nižšími příjmy nebo nečekanými výdaji. Mezi možné způsoby získávání finančních zdrojů patří například členské příspěvky, příjmy z hlavní činnosti organizace a příjmy z doplňkové činnosti (Stejskal a kol., 2012).

Členský příspěvek je pravidelná finanční částka, kterou členové organizace odvádějí do jejího rozpočtu. Výše tohoto příspěvku se odvíjí od typu organizace. Každá organizace si určuje frekvenci plateb individuálně – mohou být hrazeny jednorázově za celý rok, čtvrtletně nebo v měsíčních splátkách. Hlavním účelem těchto příspěvků je pokrytí základních provozních nákladů (Hobza, 2006).

Hlavní činnost organizace se odvíjí od toho, co má uvedeno ve svém zápisu v obchodním rejstříku. Po získání finančních prostředků z této činnosti mohou organizace realizovat tréninkové programy či pořádat soutěže. Tyto aktivity jsou vykonávány systematicky, s jasným záměrem dosažení zisku, přičemž nesou jméno klubu a jsou prováděny na jeho vlastní odpovědnost a riziko (Rektořík a kol., 2010).

Doplňková činnost představuje vedlejší aktivitu organizace, která slouží k získání dodatečných finančních prostředků na její provoz. Mezi běžné formy této činnosti patří například pronájem sportovních zařízení externím subjektům. Další možností je poskytování reklamního prostoru podnikatelům. To může zahrnovat například umístění loga sponzorů na sportovní dresy, bannery ve sportovních areálech, propagaci partnerů na sociálních sítích a jiné. Podnikatelé tím získávají možnost oslovit cílovou skupinu a podpořit svou značku, zatímco organizace získává potřebné finance (Stejskal a kol., 2012).

2.1.3 Cizí zdroje od soukromých subjektů

Cizí zdroje představují finanční prostředky získané od soukromých firem či domácností, které mohou mít formu finanční, materiální nebo jiné podpory. Výměnou za tuto pomoc obvykle poskytovatelé získávají určitou protihodnotu, například reklamní prostor nebo jinou formu spolupráce. Při získávání cizích zdrojů je sport vnímán jako efektivní marketingový nástroj,

který umožňuje propagaci prostřednictvím sportovních aktivit a událostí. Tyto zdroje mohou být ve formě sponzorství, dárcovství, reklamy nebo v posledních letech stále populárnější podporu prostřednictvím sociálních sítí (Kunz, 2018).

Sponzorství představuje specifický typ partnerství, v němž si sponzor a sponzorovaný vzájemně naplňují své cíle. Tento vztah je právně zakotven smlouvou, která vymezuje práva a povinnosti obou stran. Sponzor získává možnost spojit své jméno s produktem nebo sportovní událostí, což využívá k dosažení svých marketingových strategií, zatímco sponzorovaný získává potřebné finanční či materiální prostředky. Sponzorské smlouvy mohou zahrnovat právo na použití obchodního názvu, loga a značky, včetně grafické podoby. (Čáslavová, 2020). Sponzoring umožňuje finanční či materiální podporu (Novotný, 2011):

- jednotlivým sportovcům,
- sportovním kolektivům,
- sportovním klubům,
- sportovním institucím,
- sponzoring sportovních areálů,
- sponzoring sportovních akcí.

Dárcovství představuje jednostrannou podporu, kdy dárci nevyžaduje žádnou protislužbu. Motivací je spíše pozitivní pocit z pomoci obdarovanému, což mu umožňuje pokračovat ve své činnosti. Důležitým aspektem dárcovství je také to, že dárci mohou podpořit konkrétní programy zaměřené na podporu talentovaných sportovců, rozvoj mládežnických kategorií nebo inkluzivní sportovní aktivity pro osoby se zdravotním postižením. Příkladem daru mohou být finanční prostředky, trvanlivé potraviny, které přispívají k výkonnosti sportovců, nebo vybavení, jako jsou batohy, tašky a podobně (Nová a kol., 2016).

Reklama je placený způsob propagace produktů nebo služeb, jehož cílem je podpořit podnikatelskou činnost a zvýšit prodeje. Na rozdíl od sponzorství, které představuje dlouhodobou podporu subjektu, je reklama obvykle krátkodobější a zaměřená na okamžitou propagaci produktu či služby. Reklama plní několik důležitých funkcí. Informační funkce slouží k oznámení novinek, změn cen či nabídce nových služeb. Přesvědčovací funkce se zaměřuje na ovlivnění poptávky například získáním nových zákazníků nebo budování image značky. Upomínací funkce pak připomíná existující produkty a udržuje je v povědomí zákazníků. Sportovní reklama je účinným nástrojem pro budování značky, protože sport má širokou fanouškovskou základnu a přináší emoce, se kterými se spotřebitelé snadno

ztotožní. Existuje několik druhů sportovní reklamy, mezi které patří například reklama na dresech a sportovních oděvech, na sportovních číslech, na mantinelu nebo banneru, na sportovním nářadí a náčiní a také reklama na výsledkových tabulích, například prostřednictvím LED panelů. (Čáslavová, 2020).

Sociální sítě jsou online platformy, které umožňují uživatelům vytvářet a sdílet obsah, a to jak v rámci interakcí s jinými uživateli, tak i se skupinami a organizacemi. Tato forma sociálních médií se rychle stává dominantní a jejich vliv roste na globální úrovni. V marketingu se sociální sítě staly klíčovým nástrojem pro komunikaci, což umožňuje firmám a organizacím zasáhnout cílové skupiny způsobem, který je osobní, interaktivní a přizpůsobený konkrétním potřebám uživatelů. Tento typ přímé a rychlé komunikace poskytuje firmám možnost reagovat na zpětnou vazbu okamžitě a efektivně. I když sociální sítě nejsou primárně určeny k reklamním účelům, staly se efektivním nástrojem pro budování značky a pro cílené oslovení zákazníků prostřednictvím organického obsahu, placených kampaní a interaktivní komunikace. Mezi nejčastěji využívané platformy sociálních sítí patří především Facebook, Instagram, TikTok a YouTube (Burešová, 2022).

Financování sportu představuje klíčový pilíř pro fungování a rozvoj sportovních organizací. V předchozí kapitole byly popsány možnosti financování jak z veřejných, tak i ze soukromých zdrojů, přičemž každý z těchto zdrojů plní ve sportovním prostředí specifickou funkci. Byly nastíněny nejen základní principy přidělování finančních prostředků, ale rovněž také formy podpory, které jsou poskytovány ze státního rozpočtu, místních rozpočtů nebo prostřednictvím sponzorských příspěvků a vlastních příjmů sportovních subjektů. Aby bylo možné porozumět praktickému uplatnění těchto teoretických východisek, následující kapitola se zaměřuje na konkrétní analýzu hospodaření vybraného sportovního klubu. Praktická část poskytne přehled o struktuře příjmů a výdajů daného subjektu, čímž umožní lépe porozumět reálnému fungování financování sportu na klubové úrovni. Na základě dostupných údajů bude zhodnoceno, jakým způsobem jsou finanční prostředky využívány a jaký vliv mají jednotlivé zdroje na chod organizace.

3 ANALÝZA HODPODAŘENÍ MAŽORETKOVÉHO KLUBU A-TEAM HRADEC KRÁLOVÉ, Z. S.

V rámci této kapitoly je podán ucelený přehled o činnosti mažoretkového klubu A-team Hradec Králové z. s. Je zde popsán jeho historický vývoj, včetně okolností vzniku a transformace v samostatný mažoretkový klub. Pozornost je věnována také současnému organizačnímu uspořádání a nabízeným aktivitám, které jsou členům poskytovány v rámci pravidelné sportovní přípravy i doplňkových činností. V druhé části kapitoly je provedena analýza finanční stránky fungování klubu. Jsou zde prezentovány a zhodnoceny hlavní zdroje příjmů, mezi něž patří zejména kurzovné, členské příspěvky a dotace. Následně jsou rozebrány jednotlivé položky výdajů, včetně vývoje jejich výše v letech 2019–2023. Kapitola tak přináší komplexní pohled na provozní i ekonomické aspekty fungování klubu, jak z hlediska vnitřního řízení, tak i vnějších vlivů, které se na jeho činnosti promítají.

3.1 Historie klubu

Ačkoliv klub získal svou samostatnou podobu jako mažoretkový tým až v roce 2004, jeho historie sahá do roku 1990, kdy se jeho činnost soustředila především na aerobic. V této době klub působil pod názvem Aerobic Tým. Klub založil Mgr. Oldřich Nováček se svou 11letou dcerou Janou Nováčkovou (nyní Koláčkovou), která později klub převzala. Po příchodu do mažoretkového světa se název Aerobic Tým příliš nehodil, a tak vznikl nový název, pod kterým členky reprezentují Hradec Králové na celosvětových soutěžích dodnes. Účel vzniku mažoretkového klubu, uvedený ve veřejném rejstříku a sbírce listin, se zaměřuje na několik klíčových oblastí. Prvním cílem klubu je vzdělávání a výchova mladých lidí v duchu fair play a mravních hodnot. Klub se dále podílí na pořádání různých kulturních, společenských a sportovních akcí, které přispívají k rozvoji komunity a aktivnímu trávení volného času. Zajišťuje také volnočasovou činnost pro různé věkové skupiny, od dětí až po dospělé, čímž poskytuje příležitost pro rozmanité aktivity zaměřené na fyzickou aktivitu, zábavu a osobní rozvoj. Další důležitou součástí je organizování závodní činnosti, přičemž se zaměřuje především na děti a mládež, čímž podporuje jejich sportovní růst a soutěživost. Klub také klade důraz na spolupráci s dalšími spolky, svazy a organizacemi, které působí v oblasti sportu a kultury, čímž rozšiřuje možnosti pro účastníky i rozvoj celého spolku.

3.2 Základní informace

Celý název: A-TEAM Hradec Králové, z. s.

Rok založení: 1990

Sídlo: Durychova 1393/2, Nový Hradec Králové, 500 12 Hradec Králové

Právní forma: zapsaný spolek

IČO: 02295920

Předseda: Bc. Jana Koláčková

Počet členů: 167



Obrázek 4: Logo mažoretkového klubu A-team Hradec Králové z. s.

Zdroj: A-TEAM HK, 2018

Mažoretkový klub je podle platné legislativy registrován jako zapsaný spolek se sídlem v Hradci Králové. V současné době působí v HK tři mažoretkové kluby, přičemž A-team je největším klubem v regionu a zároveň se řadí mezi nejpočetnější kluby v rámci asociace CMA, pod jejíž záštitou se účastní soutěží. Klub provozuje svou činnost na základních školách po celém městě, které si pronajímá. Se zvýšeným zájmem o kurzy a rozšířením nabídky kurzů je spojen nárůst počtu pronajímaných tělocvičen a prostředí vhodné pro vykonávání daného kurzu.

Aktuální místa v Hradci Králové, kde kurzy probíhají:

- ZŠ Milady Horákové,
- ZŠ Mandysova,

- ZŠ Štefcova,
- ZŠ Speciální,
- Tělocvična B.A.Z. centrum.

Tréninkové skupiny jsou rozděleny podle věkových kategorií a úrovně dovedností. Členové klubu se nemusí mažoretkám věnovat pouze závodně, ale též mohou chodit pouze do rekreačních kurzů. Klub nabízí velkou škálu kurzů a aktivit od dětí až po dospělé. Podle dostupných informací na webových stránkách A-team se nabízí například závodní týmy s trásněmi pro různé věkové kategorie, včetně dětí, kadetek, juniorek a seniorek. Dále jsou k dispozici kurzy pestrého všestranného tancování již pro děti od 4 let, cvičení pro děti s rodiči, které zahrnují věkové skupiny od 6 měsíců až po 3 roky. Klub také nabízí lekce gymnastiky, organizuje diskotéky, karnevaly, příměstské tábory, exhibiční vystoupení, dětské sportovní dny a semináře.

3.3 Organizační struktura

„Obecné pravidlo stanoví povinnost zakotvit v organizační struktuře spolku dva orgány (statutární a nejvyšší). Při této struktuře však není vyloučeno, aby nejvyšší orgán byl současně i orgánem statutárním“ (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s 139). Nejvyšší orgánem v mažoretkovém klubu A-team Hradec Králové, z. s. je členská schůze, zatímco statutárním orgánem je výbor. Výbor má celkem tři členy. Hlavním členem je předseda výboru. Tuto funkci vykonává Bc. Jana Koláčková, která je také majitelkou klubu. Dalšími členy jsou Bc. Ondřej Nováček a Mgr. Martin Koláček. Dle dostupných informací z veřejného rejstříku a sbírky listin vyplývá, že jménem spolku je navenek oprávněn jednat každý člen výboru samostatně. Pro právní život spolku jsou nejvýznamnější stanovy, které jsou klíčovým právním dokumentem, jelikož tvoří jeho základní právní rámec. A-team Hradec Králové, z. s. zaměstnává jednoho pracovníka na hlavní pracovní poměr. Klub rovněž spolupracuje také s osobami samostatně výdělečně činnými na základě živnostenského oprávnění a s brigádníky, kteří vykonávají svou činnost na základě dohody o provedení práce (eJUSTICE, 2025).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Závodní	156	125	95	107	95	111
Nezávodní	25	25	-	45	49	56
Celkem	181	150	95	152	144	167

Tabulka 1: Počet členů v letech 2021-2024

Zdroj: interní materiály klubu

Tabulka 1 znázorňuje vývoj počtu členů klubu, které se dělí na závodní a nezávodní složku. V roce 2019 měl klub nejvyšší počet závodních členů, protože některé věkové kategorie byly kvůli velkému zájmu otevřeny dvakrát. Zároveň v tomto roce jednorázově fungoval i rodičovský závodní tým. Rok 2020 byl specifický vypuknutím pandemie Covid-19, která pokračovala i v roce 2021. Vládní omezení shromažďování vedla k poklesu členů, a také tomu přispělo oddělení části týmu, která si založila vlastní klub. Nezávodní složky se tento rok vůbec neotevřely, což přispělo k nejnižšímu počtu členů za posledních pět let. V následujících letech dochází k trvalému růstu nezávodní složky. A-team rozšiřuje své kurzy a zaměřuje se na nábor nových členů, zejména dětí ve věku 5–8 let, s cílem postupně vychovat silné závodní týmy. Počet členů je také ovlivněn maximální kapacitou závodních týmů v jednotlivých věkových kategoriích, což způsobuje jen malé výkyvy v celkovém počtu. Zároveň jde o klíčový údaj pro získávání dotací a dalších příjmů spolku, které ovlivňují financování a další rozvoj spolku.

3.4 Hospodaření klubu

Efektivní hospodaření klubu je klíčovým faktorem pro jeho stabilitu a dlouhodobý rozvoj. V tomto kontextu je nezbytné, aby klub měl dobře nastavený systém finančního plánování, který zahrnuje jak příjmy, tak výdaje. Finanční plánování pomáhá optimalizovat rozdělení prostředků mezi různé oblasti činnosti klubu a umožňuje předvídat možné finanční problémy, čímž poskytuje prostor pro jejich včasné řešení (Růčková, 2021). Pro analýzu finanční situace klubu budou použita dostupná data za období 2019 až 2023. Účetnictví za rok 2024 bylo klubem odloženo, a z tohoto důvodu nejsou údaje za daný rok k dispozici.

3.4.1 Příjmy

Způsob hospodaření mažoretkového klubu vychází z jeho zaměření a účelu, pro který byl založen. Příjmy představují důležitou složku finančního hospodaření každého sportovního klubu. Zajišťují fungování klubu, jeho rozvoj i možnost účastnit se sportovních akcí na různých úrovních. Zdroje příjmů mohou být různé – od členských příspěvků, přes příjmy z poskytování služeb, až po dotace a sponzorské dary. Výše a struktura příjmů se může v jednotlivých letech lišit v závislosti na aktuální činnosti klubu, vnějších podmínkách či spolupráci s partnery. Následující tabulka přehledně znázorňuje vývoj příjmů A-teamu v období let 2019–2023.

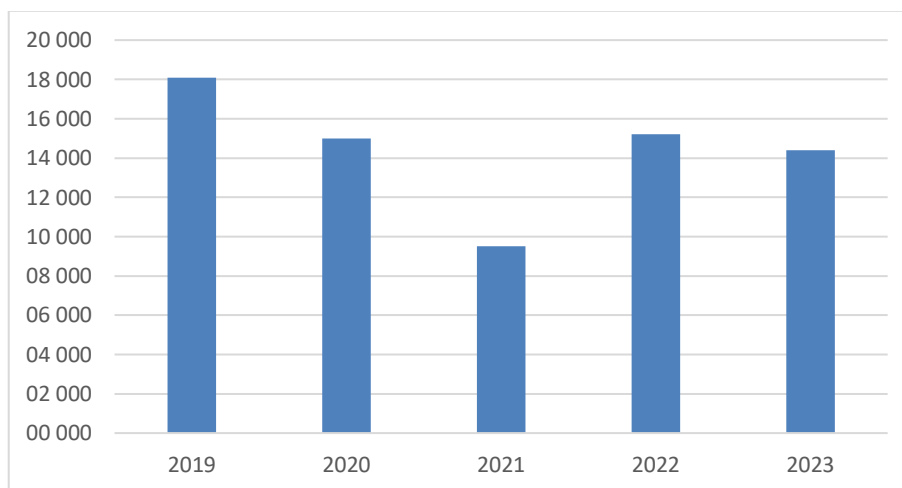
	2019	2020	2021	2022	2023
Členské příspěvky	18 100	15 000	9 500	15 200	14 400
Prodej služeb	1 760 548	1 611 175	995 060	3 734 452	3 725 430
Dotace	118 000	60 000	109 200	147 200	234 000
Celkem	1 896 648	1 686 175	1 113 760	3 896 852	3 348 650

Tabulka 2: Příjmy mažoretkového klubu 2019-2023 (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Mažoretkový klub má povinnost vést účetní knihy, ve kterých zaznamenává veškeré příjmy a výdaje. Z tabulky 2 vyplývá, že v období let 2019 až 2023 byly příjmy klubu tvořeny zejména třemi hlavními složkami: členskými příspěvky, prodejem služeb a dotacemi. Mezi příjmy lze zahrnout také sponzorské dary. Klub však od svých sponzorů nezískává finanční prostředky, ale přijímá nefinanční podporu ve formě darovaných produktů.

Členské příspěvky

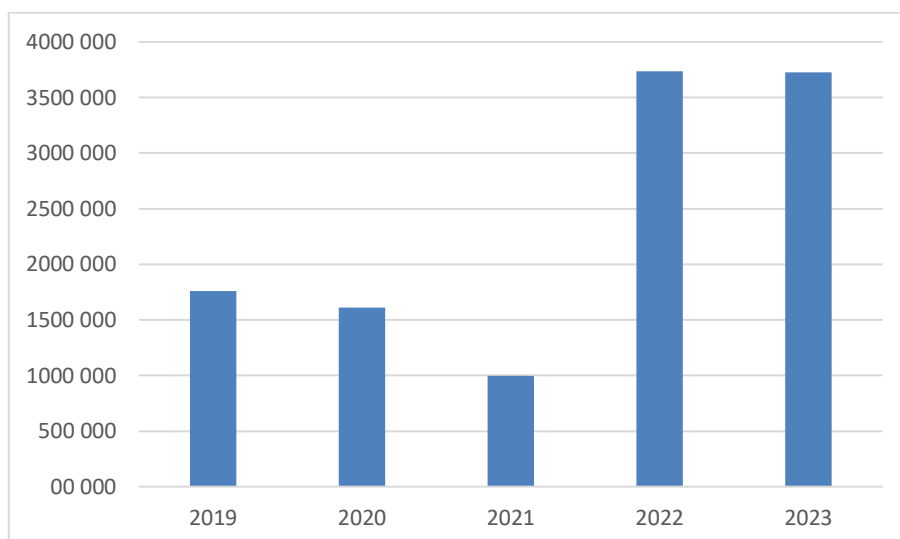


Obrázek 5: Členské příspěvky (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Členské příspěvky tvoří jednu z pravidelných složek příjmů klubu, přičemž jejich výše je stanovena na 100 Kč ročně za člena. Tento poplatek je hrazen jednorázově každý rok. Vzhledem k nízké částce není tato položka z hlediska rozpočtu zásadním zdrojem příjmu, její výše však zároveň odráží aktuální počet členů. Vývoj příjmů z členských příspěvků v letech 2019–2023 vykazuje mírné kolísání, přičemž nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2021. Tento pokles souvisí s pandemií covid-19. V dalších letech je patrná postupná stabilizace.

Prodej služeb



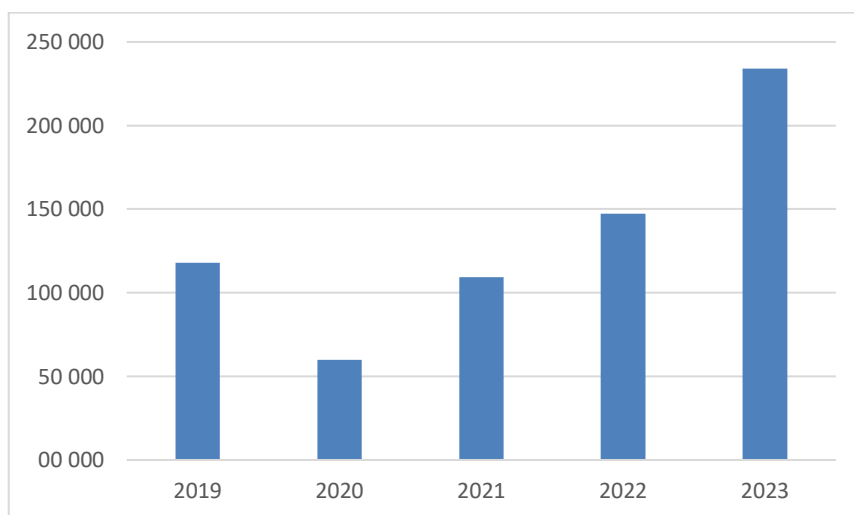
Obrázek 6: Prodej služeb (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Prodej služeb představuje nejvýznamnější a zároveň nejstabilnější složku příjmů mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s. V této kategorii je zahrnuto zejména kurzovné, které členové klubu hradí za účast na trénincích a dalších pohybových aktivitách. Výše kurzovného se standardně pohybuje v rozmezí 2 300 až 4 500 Kč za pololetí. Konkrétní částka, kterou jednotliví členové hradí, se odvíjí od toho, do jaké skupiny jsou zařazeni – zda se jedná o skupinu závodní nebo nezávodní – a rovněž od toho, zda se účastní doplňkových tréninkových aktivit. Mezi tyto doplňkové aktivity patří například gymnastika, která není povinná a členové se jí účastní dobrovolně. Kurzovné se navíc v průběhu sledovaných let postupně vyvíjelo. K jeho úpravám docházelo s ohledem na růst provozních nákladů, zvyšující se ceny vstupů (např. pronájmů či materiálu) i rozšiřující se nabídku aktivit poskytovaných klubem. Tento vývoj tak reflektuje nejen ekonomické podmínky vnějšího prostředí, ale i interní rozvoj činnosti organizace.

Kromě kurzovného jsou do položky prodeje služeb zahrnovány rovněž příjmy z letních příměstských táborů, které klub pravidelně pořádá. Tyto tábory představují důležitou sezónní aktivitu, která přispívá k naplňování volnočasových potřeb dětí a zároveň vytváří další finanční zdroj pro chod organizace. Od roku 2022 jsou každoročně pořádány čtyři turnusy příměstských táborů, které se těší značnému zájmu ze strany veřejnosti. Příjmy z těchto táborů významně obohacují příjmovou složku rozpočtu a přispívají k finanční stabilitě celého klubu.

Dotace



Obrázek 7: Dotace (v Kč)

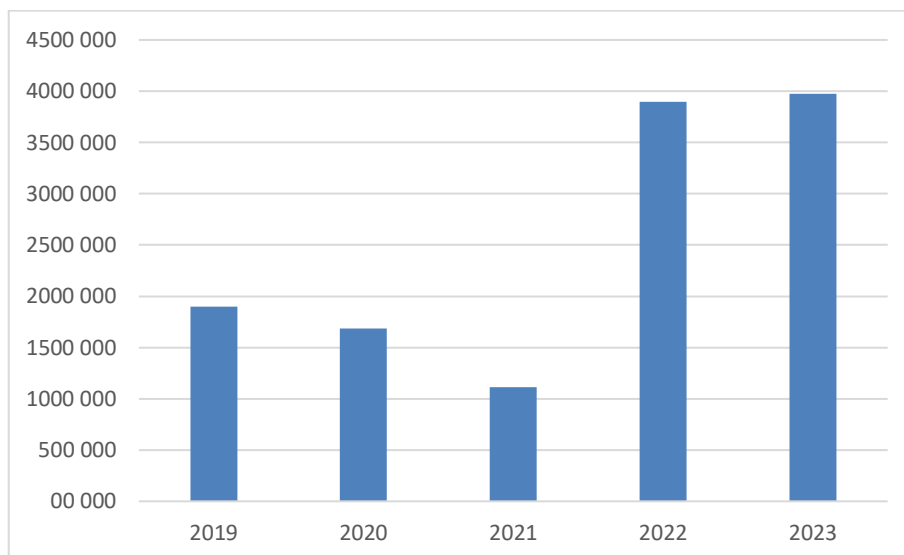
Zdroj: interní materiály klubu

V období let 2019 až 2023 tvořily dotace významnou součást příjmů klubu A-team HK, z. s., přičemž jejich výše vykazuje kolísavý, avšak celkově rostoucí trend. Nejnižší objem podpory byl zaznamenán v roce 2020, což lze pravděpodobně spojit s omezením sportovní činnosti v důsledku pandemie. V následujících letech však dochází k postupnému navyšování, přičemž v roce 2023 byla poskytnuta nejvyšší částka ve sledovaném období. Získané dotace byly využívány k zajištění chodu klubu, především na krytí nákladů spojených s realizací sportovní činnosti, zajištěním tréninkových prostor, nákupu vybavení a také k podpoře účasti na soutěžích či organizaci vlastních akcí. Vývoj těchto příjmů poukazuje na schopnost klubu efektivně využívat možnosti veřejné podpory v souladu se svým posláním. Dotace klub získává od statutárního města Hradec Králové. Pozitivní výsledky a medailové umístění na soutěžích, jak na národní, tak i mezinárodní úrovni mají kladný dopad na rozhodování města.

Dary

Klub získává materiální podporu ve formě darovaných produktů, které přispívají k pohodlí a zázemí závodníků během příprav i samostatných soutěží. Mezi tyto produkty patří například nápoje Capri Sun, proteinové sušenky, vitamíny, laky na vlasy, hřebeny a další doplňky. V roce 2022 a 2023 obdržela nejstarší závodní skupina značkové sportovní tašky a batohy od společnosti T-mobile. Spolupráce mezi klubem a sponzorem je postavena na vzájemné dohodě, jejíž součástí je i propagace sponzora prostřednictvím loga na fotografiích a videích zveřejňovaných na klubových sociálních sítích.

Celkový přehled příjmů



Obrázek 8: Celkové příjmy (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

V období let 2019 až 2023 je celkový objem příjmů klubu postupně navyšován. Nejnižších příjmů je dosaženo v roce 2021, kdy je zaznamenána částka 1 113 760 Kč. Naopak nejvyšší celkové příjmy jsou evidovány v roce 2023, a to ve výši 3 896 852 Kč. Z celkového přehledu příjmů klubu v období 2019 až 2023 je patrné, že nejvýznamnější složkou financování je příjem z prodeje služeb, který každoročně tvoří podstatnou část celkových finančních prostředků. V roce 2022 a 2023 dochází k výraznému navýšení těchto příjmů, což je spojeno s rozšířením nabídky služeb a zvýšeným zájmem veřejnosti po pandemickém období. Celkové příjmy vykazují rostoucí trend, zejména v letech 2022 a 2023, což svědčí o aktivním rozvoji činnosti klubu i schopnosti generovat vlastní finanční prostředky.

3.4.2 Výdaje

Výdajová stránka hospodaření mažoretkového klubu odráží nejen jeho každodenní provoz, ale také rozsah aktivit, které v daném období zajišťuje. Výdaje tvoří základní složku rozpočtu, nezbytnou pro udržení plynulého chodu organizace. Zahrnují mimo jiné náklady na mzdy trenérů, pojištění, nákup materiálu a provozní režii, která může zahrnovat např. pronájmy tělocvičen, technické zabezpečení akcí nebo administrativní výdaje viz tabulka 3.

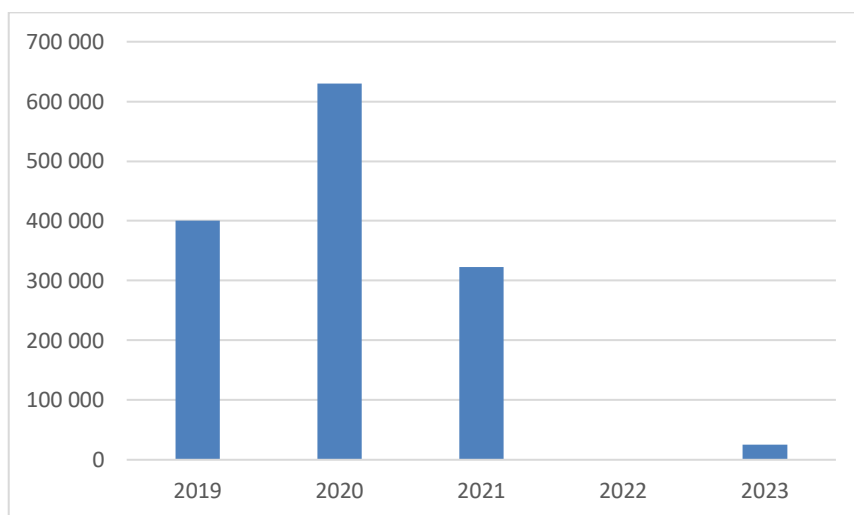
	2019	2020	2021	2022	2023
Nákup materiálu	400 000	629 997	322 596	-	25 500
Mzdy	550 345	503 369	543 533	370 473	362 410
Pojištění	105 643	100 718	102 325	95 854	98 765
Provozní režie	1 127 444	374 833	718 498	3 220 787	3 480 035
Celkem	2 183 432	1 608 917	1 686 952	3 687 114	3 966 710

Tabulka 3: Výdaje mažoretkového klubu 2019-2023 (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Jejich výše a struktura se v průběhu let proměňuje v závislosti na potřebách klubu a rozsahu realizovaných činností. V určitých letech se může objevit výraznější nárůst u některých z položek, například v důsledku pořádání většího množství akcí nebo investic do rozvoje.

Nákup materiálu



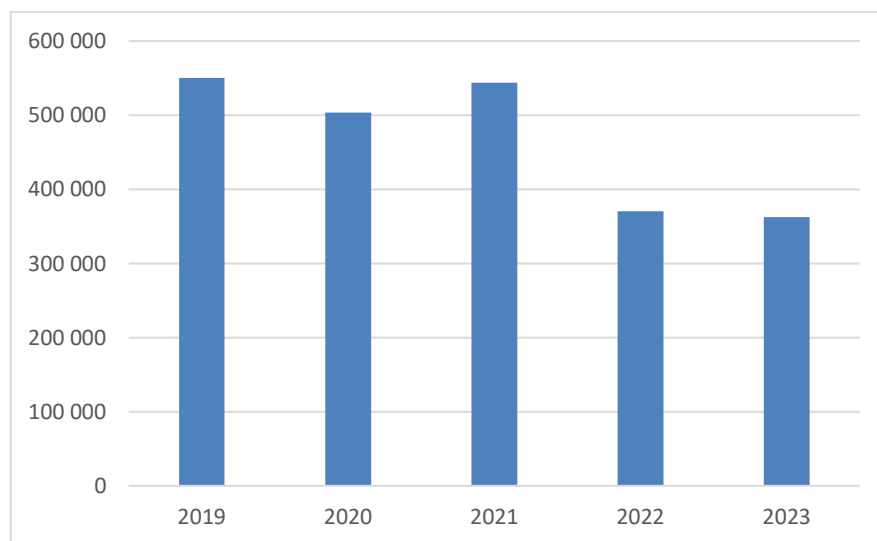
Obrázek 9: Nákup materiálu (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Výdaje na nákup materiálu představují důležitou část rozpočtu, jelikož se jedná o nezbytné vybavení pro zajištění kvalitních tréninkových podmínek. V rámci této položky jsou pravidelně pořizovány sportovní pomůcky, jako jsou gymnastické gumy, yoga bloky, závaží, nebo pomůcky pro nejmenší děti a přípravné skupiny. Vývoj výdajů na materiál vykazuje v daném období určité výkyvy. Nejvýraznější nárůst byl zaznamenán v roce 2020, a to z důvodu jednorázové investice do gymnastického airtracku, který patří mezi finančně náročnější

vybavení. Kromě toho byly v některých letech pořízeny i technické prostředky, například reproduktory, které slouží k ozvučení tréninkových prostor. Naopak v roce 2022 nebyly vynaloženy žádné prostředky na nákup materiálu, jelikož v předchozích letech došlo k dostatečnému zásobení klubu a nebyla potřeba dalších investic.

Mzdy

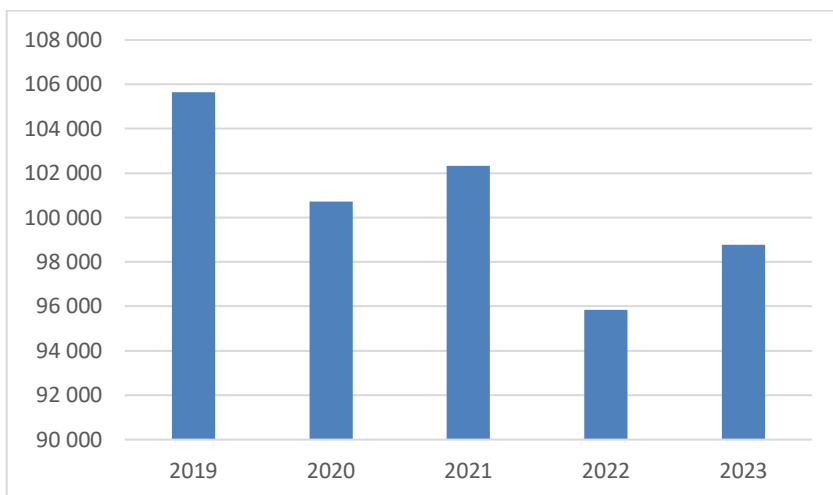


Obrázek 10: Mzdy (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Mzdové náklady v průběhu sledovaného období let 2019 až 2023 vykazují určité výkyvy, přičemž celkový trend směřuje ke snižování této výdajové položky. Nejvyšší mzdové výdaje jsou evidovány v roce 2019, kdy činí 550 345 Kč. Tato částka odráží tehdejší personální zabezpečení klubu, které zahrnovalo vyšší počet trenérů a pomocných trenérů, což bylo spojeno s vysokým počtem aktivních členů a rozsáhlou činností v předpandemickém období. V roce 2020 dochází k mírnému poklesu na 503 369 Kč. Ačkoli se jedná o rok, kdy došlo k vypuknutí pandemie COVID-19 a byla zavedena řada opatření omezujících osobní kontakt, klub se adaptoval na situaci a zajišťoval výuku formou online tréninků. Díky této adaptaci bylo možné udržet alespoň částečný rozsah činnosti klubu, a proto nedošlo k výraznějšímu poklesu mzdových nákladů. Významná změna nastává v roce 2022, kdy dochází k výraznému poklesu na 370 473 Kč, a tento trend pokračuje i v roce následujícím. V roce 2023 jsou mzdové výdaje nejnižší za celé sledované období a činí 362 410 Kč. Snižování této nákladové položky je důsledkem redukce trenérského týmu a zúžení počtu pomocných pracovníků, což se přímo promítá do celkových výdajů klubu. Tento vývoj souvisí s optimalizací personální struktury a snahou o efektivnější využití finančních prostředků.

Pojištění

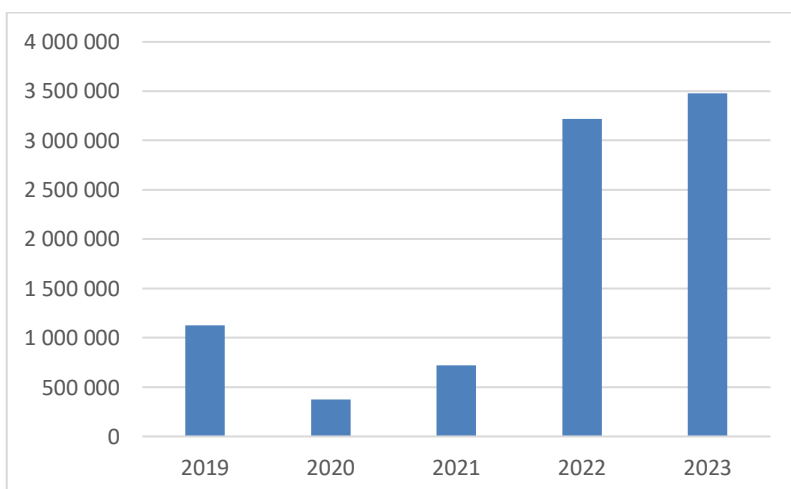


Obrázek 11: Pojištění (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

V rámci výdajové struktury klubu tvoří pojištění stabilní ale méně výraznou položku. Výše pojistného se mezi jednotlivými lety mírně liší, což je ovlivněno pravidelnou aktualizací sazeb ze strany pojišťoven a případnými změnami v počtu pojištěných osob. V letech 2019 až 2023 se náklady na pojištění pohybují v rozmezí přibližně 95 000 až 106 000 Kč ročně. Tyto náklady souvisejí především s pojištěním trenérů a dalších osob zapojených do činnosti klubu, případně s pojištěním majetku využívaného při trénincích a akcích.

Provozní režie



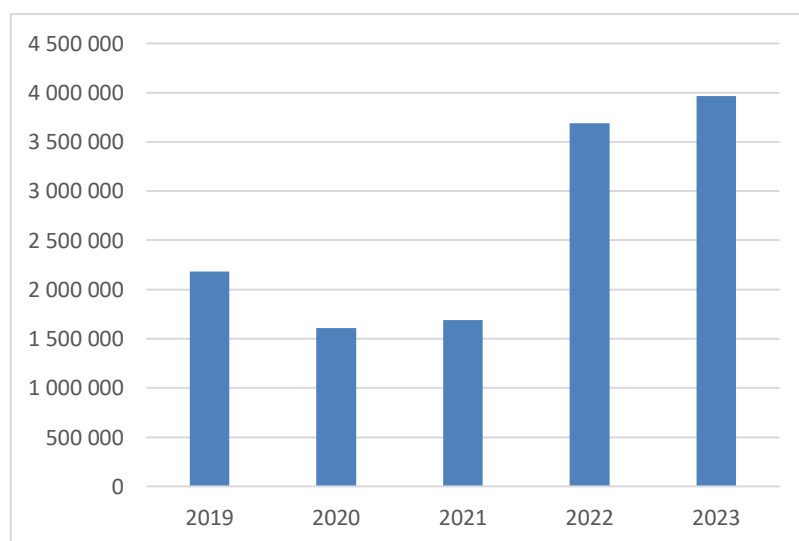
Obrázek 12: Provozní režie (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Provozní režie představují jednu z nejvýznamnějších výdajových položek klubu a jejich výše výrazně kolísá v závislosti na aktuální činnosti a specifických potřebách jednotlivých let. Do této kategorie spadají především náklady spojené s pronájmem tělocvičen a dalších tréninkových prostor, které klub vzhledem ke své činnosti nevládní a je tedy plně odkázán na externí poskytovatele těchto služeb. Významnou položkou jsou rovněž náklady na energie kancelářské potřeby, technické zabezpečení akcí, dopravu, administrativní poplatky, údržbu vybavení či náklady spojené s pořádáním soutěží a veřejných vystoupení.

Výše těchto nákladů se v průběhu sledovaného období (2019 – 2023) výrazně liší, což odráží nejen rozdílnou intenzitu sportovní a organizační činnosti, ale i vnější okolnosti, jako je pandemie nebo rozvojové projekty klubu. V roce 2019 činily provozní režie více než 1,1 milionu Kč, přičemž se jednalo o období s velmi aktivní činností a vysokým počtem členů. Naopak v roce 2020, kdy došlo k výraznému omezení činnosti v důsledku pandemických opatření, klesly provozní výdaje na 374 833 Kč. Nejvýraznější skok však nastal v roce 2022, kdy provozní náklady vzrostly na 3 220 787 Kč. Tento nárůst souvisí s plným obnovením provozu po pandemii a velkým nárůstem pořádaných akcí. Jedním z významných faktorů, který se na růstu nákladů rovněž podepisuje, je výrazné zvýšení cen za pronájmy sportovních prostor, k němuž došlo právě po pandemii. Vysoké výdaje přetrvávají i v roce 2023, kdy tato položka dosáhla částky 3 480 035 Kč. Tato skutečnost poukazuje na rostoucí potřeby klubu v oblasti zajištění kvalitního provozu a organizace sportovní i společenské činnosti.

Celkový přehled výdajů



Obrázek 13: Přehled výdajů (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

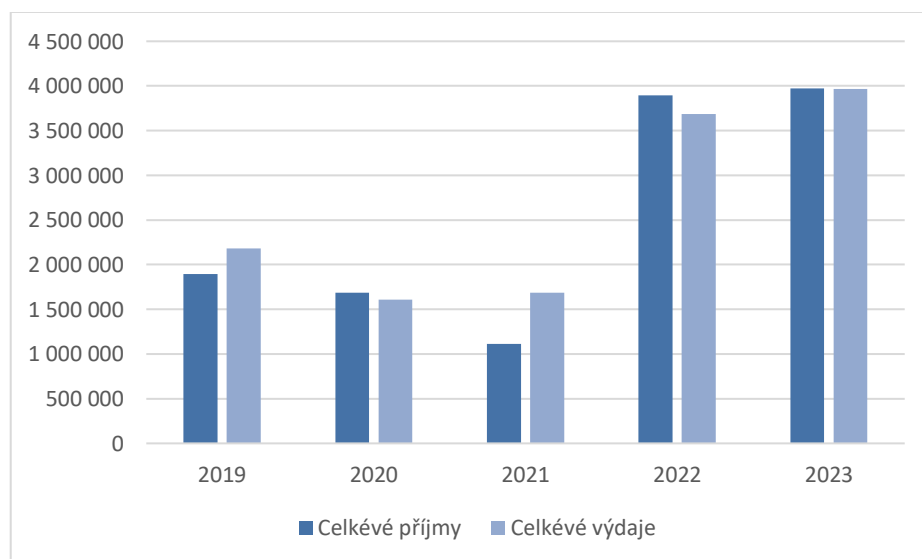
Celkové výdaje mažoretkového klubu v letech 2019 až 2023 vykazují značné rozdíly, které odrážejí vývoj činnosti klubu i vnější okolnosti. Nejnižší výdaje byly zaznamenány v roce 2020, kdy činily 1 608 917 Kč. Tento pokles souvisí především s pandemií, která vedla k omezení provozu, čímž se snížily některé náklady, zejména provozní režie. Naopak nejvyšší výdajový rozpočet byl evidován v roce 2023, a to ve výši 3 966 710 Kč, což představuje více než 146% nárůst oproti roku 2020. K výraznému navýšení došlo zejména u položky provozních režijních nákladů, které činily 3 480 035 Kč – tedy téměř trojnásobek oproti hodnotám z let před pandemií. Vývoj výdajů reflektuje přechod od úsporného režimu během pandemie ke standardnímu, a později i rozšířenému fungování klubu. Tento přechod je navíc doprovázen obecným růstem cen vstupních nákladů, zejména nájmu sportovišť, energií a dalších provozních služeb, které v období po pandemii zaznamenaly výrazný nárůst. Vysoké výdaje v posledních dvou letech nejsou pouze výsledkem obnovení činnosti, ale také odrazem nových ekonomických podmínek, které výrazně zvyšují finanční náročnost provozu sportovních klubů.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ

Tato kapitola se zaměřuje na shrnutí výsledků mažoretkového klubu A-team HK, z. s. za období let 2019 – 2023. Součástí kapitoly je analýza příjmové a výdajové stránky rozpočtu. Na základě provedené analýzy byla navržena doporučení, jejíž cílem je přispět ke snížení nákladů a zvýšení efektivity činnosti klubu. Tyto návrhy jsou v této kapitole detailně rozpracovány a zaměřují se na optimalizaci využívání finančních prostředků.

4.1 Shrnutí výsledků

Hospodaření mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s. bylo v posledních letech ovlivněno nárůstem provozních nákladů, zejména v souvislosti s rostoucími cenami pronájmů a energií, což se odrazilo ve zvýšení celkových výdajů. Klub se však i nadále snaží své finanční prostředky využívat co nejefektivněji, a to při zachování kvality poskytovaných služeb a tréninkových podmínek pro všechny své členy. Hospodaření klubu mezi lety 2019 – 2023 vykazuje vývoj, jenž umožňuje identifikovat klíčové oblasti finančních změn.



Obrázek 14: Přehled příjmů a výdajů (v Kč)

Zdroj: interní materiály klubu

Na základě provedené analýzy finančních výsledků mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s., za sledované období lze konstatovat několik klíčových závěrů, týkajících se vývoje jeho hospodaření. Výsledky analýzy zároveň naznačují hlavní faktory, které ovlivnily celkové hospodaření v jednotlivých letech.

Rok 2019

V roce 2019 došlo k převýšení celkových výdajů nad příjmy o 286 784 Kč. Celkové příjmy dosahovali 1 896 648 Kč a celkové výdaje 2 183 432 Kč. Tento schodek byl způsoben zejména vyššími provozními a mzdovými náklady v souvislosti s rozšířenou trenérskou základnou a rostoucími výdaji na chod klubu. I přes stabilní příjmovou stránku nebylo možné veškeré výdaje pokrýt. Rok 2019 tak poukázal na potřebu optimalizace nákladů a efektivnějšího finančního řízení.

Rok 2020

Rok 2020 přinesl pozitivní změnu, přestože byl výrazně ovlivněn pandemií Covid-19. Klub snížil své náklady, což spolu s přijatými platbami umožnilo dosáhnout přebytku 77 258 Kč. Opatření přijatá během pandemie, jako byla redukce některých aktivit a přechod na online tréninky, vedla k úspoře provozních nákladů. Tento rok ukázal schopnost klubu reagovat na mimořádné podmínky a efektivně hospodařit i v době omezené činnosti.

Rok 2021

V roce 2021 došlo k opětovnému zhoršení finanční bilance. Příjmy se výrazně propadly, zatímco náklady zůstaly na vysoké úrovni, což vedlo k výraznému schodku ve výši 573 202 Kč. Situace byla ovlivněna pokračujícími dopady pandemie, nižším zájmem o aktivity a zároveň nezbytnými náklady na udržení základního provozu. Tento rok podtrhl zranitelnost financování sportovních klubů v obdobích omezené činnosti.

Rok 2022

Rok 2022 přinesl zásadní obrat ve finanční stabilitě klubu. Výrazný nárůst příjmů, zejména díky obnovení kurzů, pořádání příměstských táborů a dalším aktivitám, vedl k přebytku 209 738 Kč. Klub dokázal efektivně využít zvýšené poptávky po sportovních aktivitách po pandemii a současně lépe řídit své náklady. Tento pozitivní vývoj ukázal na schopnost klubu přizpůsobit se novým podmínkám a obnovit plnohodnotný provoz.

Rok 2023

V roce 2023 se podařilo udržet vyrovnané hospodaření, kdy příjmy mírně převýšily náklady o 6 320 Kč. Tento téměř vyrovnaný výsledek svědčí o stabilizaci činnosti klubu a pečlivém plánování příjmů a výdajů. Příjmová stránka zůstala silná díky stabilnímu zájmu o tréninkové programy a letní tábory. Na výdajové straně byla nadále kladena důraz na efektivní využití

finančních prostředků. Rok 2023 tak potvrdil, že klub je schopen hospodařit vyváženě a udržitelně.

4.2 Doporučení

Z informací od vedení mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s., vyplývá, že nejdůležitějším zdrojem příjmů jsou platby za poskytované služby, především kurzovné od členů. Na základě provedené analýzy byla identifikována řada oblastí, ve kterých by bylo možné dosáhnout zlepšení ekonomické situace klubu. Níže jsou uvedena konkrétní doporučení, jejichž cílem je zvýšit příjmy, optimalizovat náklady a podpořit další rozvoj klubu s důrazem na dlouhodobou finanční stabilitu.

Aktivní získávání sponzorů a parterů

Prvním krokem ke zlepšení finanční situace klubu je rozšíření spolupráce se soukromým sektorem. Mažoretkový klub by mohl aktivněji vyhledávat místní firmy a podnikatele, kteří mají zájem podporovat sportovní aktivity a zároveň zvýšit viditelnost své značky, například prostřednictvím reklamních ploch na akcích nebo umístěním loga na klubové oblečení.

Úspěšná spolupráce by vycházela z pečlivě sestavené nabídky, která by jasně ukázala přínosy partnerství s klubem. Důležité by bylo zaměřit se nejen na získávání materiálních darů, které klub v minulosti převážně obdržel, ale především na získávání finančních prostředků. Tyto finanční prostředky by mohly být následovně využity podle aktuálních potřeb klubu. S tímto přístupem by klub mohl efektivněji reagovat na nepředvídatelné výdaje a zároveň cíleně investovat do rozvoje své sportovní činnosti.

Současně by bylo vhodné rozvíjet dlouhodobé vztahy s parterem. Dlouhodobé spolupráce mohou zahrnovat možnost aktivního zapojení partnerů do různých klubových projektů a akcí, čímž se zvyšuje jejich viditelnost a propojení s komunitou, kterou klub reprezentuje. Sponzoři mohou mít příležitost být součástí organizování soutěží, sportovních akcí, nebo jiných aktivit. Zviditelní se tak jejich značka a podpoří pozitivní vnímání jejich společnosti.

Nicméně je třeba brát v úvahu, že mažoretkový sport není tak mediálně atraktivní jako některé jiné sporty, například fotbal nebo hokej. Tyto sporty mají širokou mediální pozornost a velkou diváckou základnu, což zjednodušuje vyhledávání sponzorů. I přesto však existuje prostor pro oslovování lokálních firem, které mohou vidět hodnotu v podpoře komunitních aktivit a sportu, i když není tak široce mediálně pokrytý.

Rozšíření nabídky a doplňkových aktivit

Pro rozvoj klubu a zároveň zvýšení příjmů by bylo přínosné rozšířit nabídku doplňkových aktivit, které by umožnily přilákat širší okruh zájemců o sportovní činnost. Klub se v současnosti zaměřuje převážně na mládež, ale rozšíření nabídky kurzů pro dospělé by mohlo přitáhnout nejen rodiče již stávajících členek, ale i širší veřejnost. Tyto kurzy by mohly být otevřeny i pro nečleny klubu za poplatek. Což by nejen přineslo nové příjmy, ale také pomohlo rozšířit povědomí o klubu a jeho aktivitách.

Další možností pro rozšíření nabídky by bylo pořádání náborových akcí, které by umožnily zájemcům vyzkoušet si konkrétní sportovní disciplíny nebo techniky, které klub nabízí. Tento formát by byl ideální pro rodiče, kteří by se mohli seznámit s metodikou klubu, a zároveň pro širší veřejnost, která hledá nové způsoby, jak se aktivně zapojit do sportu.

Aktuálně je v tanečním světě velmi populární pořádat jednodenní workshopy s cíleným zaměřením, přičemž každý workshop se zaměřuje na jinou specifickou oblast (např. flexibilitu, techniku nebo určitou taneční disciplínu). Tyto workshopy jsou ideální pro širokou veřejnost, protože umožňují zájemcům rychle se zapojit a získat nové dovednosti bez dlouhodobé závaznosti. Tento formát by mohl být pro klub nejen atraktivní z hlediska příjmů, ale také by pomohl zvýšit jeho viditelnost a přitáhnout nové členy.

Optimalizace nákladů na provoz

Klub by měl klást důraz na důkladnou kontrolu a efektivní správu výdajů. To je klíčové pro zajištění dlouhodobé finanční stability a udržitelného rozvoje. Jedním z hlavních oblastí, kde je možné dosáhnout úspor, je správa nákladů na pronájmy a režijní výdaje. Pronájmy tréninkových prostor jsou jedním z největších pravidelných výdajů klubu, a proto by bylo vhodné se zaměřit na vyjednání lepších podmínek s aktuálními pronajímateli. To by mohlo zahrnovat možnost dlouhodobějších smluv s nižšími měsíčními náklady. V případě, že by nebylo možné dosáhnout lepších podmínek, může klub zvažovat hledání alternativních tréninkových prostor, které by nabízely nižší náklady na pronájmy, ale zároveň splňovaly všechny požadavky.

Další oblastí, kde by bylo možné dosáhnout úspor, je optimalizace režijních nákladů. Klub by mohl přehodnotit využívání některých služeb a materiálů, jako jsou sportovní vybavení nebo kancelářské potřeby. Efektivní plánování nákupů, využívání hromadných objednávek či vyhledávání cenově dostupnějších dodavatelů by mohlo vést k výrazným úsporám.

Efektivní využití sociálních sítí

Vzhledem k rostoucí důležitosti sociálních sítí jako mocného nástroje pro propagaci a komunikaci s veřejností by klub měl více využívat potenciál platform jako Instagram, Facebook a TikTok. Aktivní přidávání příspěvků na těchto sítích může výrazně zvýšit povědomí o klubu i samotném sportu. Klub by měl pravidelně zveřejňovat nejen fotografie a videa ze soutěží a pořádaných akcí, ale i z běžných tréninků. Tímto způsobem by ukázal nejen výsledky své činnosti, ale také každodenní náročnost sportu, která bývá často podceňována. Uživatelé by tak měli lepší představu o tom, jaký je skutečný rozsah přípravy a jaký úsilí a dovednosti tento sport vyžaduje.

Videa a fotky z tréninků, které ukazují různé fáze přípravy, techniky nebo jednotlivé tréninkové prvky, by mohly přitáhnout pozornost široké veřejnosti, která dosud o tomto sportu nemá dostatečné povědomí. Na TikToku, kde je video obsah obzvlášť populární, by krátké dynamické klipy mohly rychle získat vysokou sledovanost a rozšířit povědomí o klubu.

Sociální sítě by měly sloužit i jako platforma pro komunikaci s fanoušky, rodiči a potenciálními členy, kde by se mohla realizovat interakce prostřednictvím komentářů, anket nebo soutěží. Aktivní přítomnost na těchto sítích by klubu umožnila vybudovat silnější vztah s komunitou a přilákat nové zájemce o členství. Tímto způsobem by klub nejen zvyšoval svou viditelnost, ale také by podpořil správné vnímání náročnosti sportu a posílil svou pozici v širším kulturním a sportovním kontextu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu mažoretkového klubu A-team Hradec Králové, z. s., a na základě zjištěného stavu navrhnout doporučení pro jeho budoucí rozvoj. Na základě provedené analýzy byly identifikovány hlavní faktory, které zásadně ovlivňují hospodaření klubu. Tyto faktory zahrnují především výši příjmů a výdajů. Dále byla zhodnocena aktuální správa finančních prostředků, která ukazuje, jakým způsobem klub distribuuje své příjmy na různé výdaje a jak efektivně dokáže optimalizovat své náklady pro dosažení udržitelného rozvoje.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První dvě kapitoly se zaměřují na teoretický rámec, ve kterém jsou vysvětleny klíčové pojmy a teorie týkající se tématu práce. Třetí kapitola se věnuje podrobné analýze vybraného mažoretkového klubu, A-teamu Hradec Králové, z. s., a hodnotí jeho současnou situaci z hlediska financování, organizační struktury a dalších relevantních aspektů. Poslední kapitola obsahuje doporučení pro zlepšení fungování klubu s cílem zvýšit jeho efektivitu a zajistit dlouhodobý rozvoj.

Teoretická část práce se zaměřuje na význam sportu a sportovního prostředí, přičemž klade důraz na roli, kterou sport hraje ve společnosti. Dále je zde popsána důležitost neziskového sektoru ve sportu. S tímto sektorem je úzce spojená i dobrovolnická práce, která je nedílnou součástí fungování mnoha sportovních organizací. Teoretická část se také zaměřuje na mažoretkový sport a jeho vývoj, včetně charakteristik tohoto sportu a jeho významu v širším kontextu. Další důležitou součástí teoretického rámce je popis způsobu financování sportu, který zahrnuje jak veřejné, tak soukromé zdroje.

Analýza hospodaření mažoretkového klubu přináší řadu důležitých přínosů. Především umožňuje získat přehled o aktuálním stavu finančního řízení, identifikovat silné a slabé stránky v oblasti příjmů a výdajů a odhalit případné neefektivnosti v nakládání s prostředky. Na základě výsledků analýzy je možné lépe plánovat rozpočet, optimalizovat finanční toky a přijímat strategická rozhodnutí, která povedou k udržitelnému rozvoji klubu. Důkladná finanční analýza zároveň zvyšuje transparentnost hospodaření vůči členům, partnerům i veřejnosti a přispívá k budování důvěry v organizaci.

Analýza ukázala, že mažoretkový klub má příležitosti ke zlepšení svého hospodaření v několika důležitých oblastech. Klub by mohl zvýšit své příjmy prostřednictvím rozšíření nabídky doplňkových aktivit, například pořádáním specializovaných kurzů, které by byly otevřené široké veřejnosti. Další příležitost představuje aktivnější a efektivnější správa sociálních sítí,

kteřá by mohla přilákat nové členy, zvýšit povědomí o klubu a podpořit zájem sponzorů. V oblasti výdajů by bylo vhodné zaměřit se na optimalizaci nákladů, například pečlivějším plánováním nákupů a vyhledáváním cenově výhodnějších dodavatelů sportovního vybavení a dalších materiálů. Celkově by tato opatření přispěla k posílení finanční stability klubu a podpořit jeho dlouhodobý rozvoj.

Tato bakalářská práce poukázala na klíčové aspekty fungování. Efektivní řízení klubu a jeho systematický rozvoj jsou nezbytné pro zajištění dlouhodobé stability. Tyto faktory jsou klíčové pro jeho úspěšné fungování a další růst. Navržená doporučení mohou přispět k efektivnějšímu hospodaření, posílení finanční stability i k většímu zviditelnění klubu v rámci sportovní veřejnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ASOCIACE CMA. *Czech Majorettes*. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.c-m-a.cz/>. [cit. 2025-04-10].
2. A-TEAM HK. *Mažoretkový klub A-team Hradec Králové, z. s.* Online. 2018. Dostupné z: <https://mazoretkyhradec.cz/>. [cit. 2025-04-02].
3. BERNACIKOVÁ, Martina; KAPOUNKOVÁ, Kateřina a NOVOTNÝ, Jan a kol. *Fyziologie sportovních disciplín*. Online. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/fsps/ps10/fyziol/web/sport/estet.html#:~:text=Spole%C4%8Dn%C3%A1%20charakteristika%20sport%C5%AF%20Esteticko-koordina%C4%8Dn%C3%AD%20sporty%20od%20v%C4%9Bt%C5%A1iny%20sport%C5%AF,a%C5%BE%20n%C4%9Bkolik%20minut.%20Nejd%C5%AFle%C5%BEit%C4%9Bj%C5%A1%C3%AD%20pohybovou%20schopnost%C3%AD%20je%20koordinace.> [cit. 2025-27-02].
4. BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.
5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
6. ČESKÁ FEDERACE MAŽORETKOVÉHO SPORTU. *Historie založení mažoretkového sportu*. Online. 2015. Dostupné z: <https://majoretsport.cz/historie-zalozeni-mazoretkoveho-sportu/>. [cit. 2025-27-02].
7. DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii. 2., aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.
8. DOKTOR, Phdr. Martin. *Organizace Tělesné výchovy a sportu v ČR* [online]. In: s. 16 [cit. 2025-19-02]. Dostupné z: https://ftvs.cun.i.cz/FTVS-677-version1-doktor_organizace_telesne_vychovy_a_sportu_v_cr_m_doktor_4102021.pdf
9. eJUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Online. 2025. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=811245&typ=UPLNY>. [cit. 2025-04-02].
10. FRIČ, Pavol a GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-864-3204-1.
11. HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTORČÍK, 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2904-3
12. KUNZ, Vilém, 2020. *Společenská odpovědnost ve sportu*. Grada Publishing. ISBN 978- 80-271-4017-6.

13. KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Grada, 2018.
ISBN 978-80-247-3772-0.
14. LISSE, Luděk. *Sportovní právo: rozhodování sporů v oblasti sportu v ČR*. Právní praxe.
V Praze: C.H. Beck, 2020. ISBN 978-80-7400-789-7.
15. MEDLÍKOVÁ, Olga a ŠEDIVÝ, Marek. *Úspěšná nezisková organizace: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2017.
ISBN 978-80-271-9262-5.
16. MŠMT. *Koncepce podpory sportu 2016-2025*. Online. 2016. Dostupné
z: <https://msmt.gov.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>. [cit. 2025-03-26].
17. MŠMT. *Podpora vysokoškolského sportu*. Online. 2024. Dostupné
z: <https://msmt.gov.cz/sport-1/podpora-vysokoskolskeho-sportu-se-bude-ridit-novou-strategii>.
[cit. 2025-03-26].
18. MÜNKNER, Hanse. *The Importance of Voluntary Work in Germany and Europe*. 2001.
Memorial Forum in Hyogo: Japan, 2001. ISBN 4-623-03525-5.
19. NOVÁ, Jana; NOVOTNÝ, Jiří; RACEK, Oldřich; REKTOŘÍK, Jaroslav; SEKOT, Aleš et al. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
20. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2005.
ISBN 80-245-0979-2.
21. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.
ISBN 978-80-7357-666-0.
22. NSA, 2023. *Můj Klub 2025*. Online. Národní sportovní agentura [cit. 2025-03-06]. Dostupné
z: [8_2025_Vyzva-MK25_ve-zneni-dodatku-c.1.pdf](#)
23. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*.
3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
24. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Finance. Praha: Grada, 2012.
ISBN 978-80-247-8092-4.
25. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití
v praxi*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4425-9.
26. SOMMER, Jiří. *Malé dějiny sportu, aneb, O sportech našich předků--: sportování ve znamení
býčích rohů, ...* Olomouc: Fontána, 2003. ISBN 80-733-6116-7.
27. STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena a MAŤÁTKOVÁ, Kateřina.
*Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové
organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
28. STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Online. Finance a investování.
Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-247-3076-9. Dostupné
z: <https://www.bookport.cz/kniha/co-by-mel-vedet-prijemce-dotace-5108/>. [cit. 2025-03-27].

29. ŠVUBOVÁ, Renata. *Mažoretkový sport jako součást volnočasových aktivit*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc - fakulta tělesné kultury UP, 2014.
30. TOŠNER, Jiří. *Dobrovolnictví a metodická práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.
31. TRUTNOVSKÁ, Romana. *Dobrovolník.cz* [online]. [cit. 2025-26-02].
Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/o-dobrovolnictvi>
32. Zákon č. 115/2001 Sb. ze dne 30. března 2001, zákon o podpoře sportu
33. Zákon č. 2/1993 Sb. ze dne 28. prosince 1992, Listina základních práv a svobod
34. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 18. prosince 1992, o dani z příjmu § 17a